تأثير الهالة

... وثمانية أوهام أخرى
تُضلّل المديرين في عالم الأعمال

فيل روزنتسفيغ

تُشكّل الأوهام الخدّاعة معظم معلوماتنا في عالم الأعمال وقد تجسدت في أخطاء في المنطق وعيوب في الأحكام شوهت فهمنا للأسباب الحقيقية وراء أداء الشركات. لكن فيل روزنتسفيغ، في كتابه الممتع بالأفكار الذكية والآراء اللمّاحة الخارجة على الأعراف الجارية والتقاليد السارية، نزع القناع عن الأوهام الشائعة في عالم الشركات. إذ تؤثر هذه الأوهام في صحافة الأعمال وأبحاثها ودراساتها الأكاديمية، إضافة إلى العديد من أكثر الكتب مبيعاً ورواجاً، التي تطلق الوعود بكشف أسرار النجاح المكنونة، أو السبيل الموصل إلى العظمة. وتزعم أنها مبنية على التفكير الدقيق والمفصّل والصارم، لكنها تشتغل على مستوى رواية القصص وسرد الحكايات. فتوفر الراحة والطمأنينة والإلهام، لكنها تخدع المديرين وتضللهم عن الطبيعة الحقيقية للنجاح في العمل التجاري.

أكثر الأوهام شيوعاً هو تأثير الهالة. فحين ترتفع مبيعات وأرباح شركة ما، يستنتج الناس غالباً أنها تتمتع باستراتيجية سديدة، وثقافة رائعة رشيدة، وقائد ملهم يتميز برؤية ثاقبة، وموظفين أكفاء موهوبين. وحين يتراجع الأداء، يستنتجون أن الاستراتيجية كانت خاطئة، والثقافة راكدة، والقائد أصبح متغطرساً، والموظفين ركنوا إلى القناعة والقبول والرضى على الذات. في الحقيقة، ربما لم يتغيرّ الكثير. فأداء الشركة يوجد هالة وهاجة تطوقنا وتشكل طريقة إدراكنا للاستراتيجية والثقافة والقيادة والموظفين.

واعتماداً على نماذج مستمدة من الشركات الرائدة، مثل سيسكو سيستمز (Cisco Systems)، وآي بي أم (IBM)، ونوكيا (Nokia)، وأيه بي بي (ABB)، يبيّن روزنتسفيغ كيف ينتشر تأثير الهالة، ليقلل من فائدة أكثر الكتب مبيعاً، بدءًا من **البحث على التميز**، مروراً **بُنيت لتدوم**، ووصولا إلى **من الأداء الجيد إلى العظيم**.

يحدد المؤلف ثمانية أوهام شائعة في عالم الأعمال، منها، على سبيل الذكر لا الحصر:

- **وهم الأداء المطلق**: أداء الشركة نسبي يتصل بالمنافسة، وليس مطلقاً، ولهذا السبب لا يمكن لاتباع صيغة معينة أن يضمن نتائج باهرة أبداً. فالنجاح يأتي من التفوّق على المنافسين، الأمر الذي يعني أن المديرين ركبوا المخاطرة أصلاً.
- **وهم البحث الدقيق والمفصّل والصارم**: يكيل العديد من مؤلفي الكتب الرائجة المديح لأنفسهم ويتباهون بالكم الضخم من البيانات والمعطيات التي جمعوها، لكنهم ينسون حقيقة أن مدى ما تبدو عليه مناهج البحث من تطور وتعقيد لا يمثل عاملاً مهماً إذا لم تكن البيانات صحيحة وموثوقة ومعوّلة. فهم يخدعون القارئ عبر استبدال المادة والجوهر بالإثارة والجاذبية.

تأثير الهالة

... وثمانية أوهام أخرى
تُضلّل المديرين في عالم الأعمال

الطبعة الأولى 1429هـ – 2008م
ردمك 978-9953-87-301-5

كلمة ص.ب 2380 أبو ظبي. إ. ع. م. هاتف 6314485 2 971 +
فاكس 6314462 2 971+ - الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.kalima.ae
الدار العربية للعلوم ناشرون ش.م.ل عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم،
هاتف: 786233 - 785108 - 785107 (1-961+) – ص.ب: 5574-13 شوران – بيروت 2050-1102 – لبنان
فاكس: 786230 (1-961+) – البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb – الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

تأثير الهالة

... وثمانية أوهام أخرى
تُضلّل المديرين في عالم الأعمال

فيل روزنتسفيغ

تعريب

مركز ابن العماد - دمشق

الدار العربية للعلوم ناشرون ش.م.ل
Arab Scientific Publishers, Inc. S.A.L

كلمة
KALIMA

إلى والدي،

مارك وجانين روزنتسفيغ

المحتويات

تأثير الهالة
والأوهام الأخرى في عالم الأعمال

الوهم الأول: تأثير الهالة

النزعة إلى معاينة الأداء الإجمالي للشركة واستخلاص استنتاجات حول ثقافتها، وقيادتها، وقيمها... في الحقيقة، إن العديد من العوامل التي نزعم عادة أنها تدفع وتحرك أداء الشركات ليست سوى استنتاجات وصفات مرتكزة على الأداء السابق.

الوهم الثاني: وهم العلاقة التبادلية والسببية

قد تجمع عاملين علاقة تبادلية، لكننا لا نعرف أيهما السبب وأيهما المسبب. فهل يؤدي رضا الموظف - مثلا - إلى مستوى مرتفع من الأداء؟ تشير الأدلة إلى أن العكس هو الصحيح على الأغلب؛ لنجاح الشركة تأثير نافذ في رضا الموظف.

الوهم الثالث: وهم التفسيرات الأحادية

تظهر العديد من الدراسات أن عاملا محددا - ثقافة قوية تسود الشركة، أو تركيز على الزبون، أو قيادة رشيدة - يؤدي إلى تحسين الأداء. لكن

نظرا لأن كثيرا من هذه العوامل متداخلة إلى حدٍّ كبير، فإن تأثير كل منها يكون عادة أقل فاعلية مما تشير إليه الدراسات.

الوهم الرابع: وهم وصل النقاط الرابحة

إذا اصطفينا عددا من الشركات الناجحة، وبحثنا عن القواسم المشتركة بينها، لن نتمكن أبدا من عزل ومعرفة الأسباب المؤدية إلى نجاحها، نظرا لعدم وجود طريقة لمقارنتها مع الشركات الأقل نجاحا.

الوهم الخامس: وهم البحث الدقيق والمفصل والصارم

إذا لم تكن المعطيات جيدة النوعية، فلا يهم كم جمعنا منها أو مدى تطور مناهج البحث التي نتبعها.

الوهم السادس: وهم النجاح الدائم

جميع الشركات المتميزة بمستوى مرتفع من الأداء تنكص وتتراجع بمرور السنين. صحيح أن الوعد بمخطط تفصيلي للنجاح الدائم يحظى بالجاذبية والإثارة، لكنه ليس واقعيا.

الوهم السابع: وهم الأداء المطلق

أداء الشركات نسبي، لا مطلق. فالشركة يمكن أن تدخل التحسينات على أدائها وتتخلف عن ركب منافسيها في آن معا.

الوهم الثامن: وهم الطرف الخاطئ من العصا

قد يصح القول إن الشركات الناجحة تتبنى استراتيجية على درجة عالية من التركيز، لكن ذلك لا يعني أن الاستراتيجيات العالية التركيز تؤدي غالبا إلى النجاح.

الوهم التاسع: وهم التنظيم المؤسسي بدقة الفيزياء

لا يخضع أداء الشركات للنواميس الطبيعية الثابتة، ولا يمكن توقعه بدقة العلم، على الرغم من رغبتنا في اليقين والنظام.

مقدمة

يتمحور هذا الكتاب حول الأعمال (التجارية) والإدارة، والنجاح والفشل، والعلم وسرد القصص. القصد منه مساعدة المديرين على التفكير بأنفسهم، بدلا من الإصغاء إلى موكب حاشد من خبراء ومستشاري الإدارة والمديرين التنفيذيين المشهورين، حيث يزعم كل منهم ابتكار طرق جديدة وإبداع أفكار سديدة. لنفكر بالكتاب كدليل يرشد المدير المفكر المتأمل لفصل الثمين عن الغث.

بالنسبة لأولئك الذين يريدون كتابا يقدم وعدا بكشف سر النجاح المكنون، أو صيغة للهيمنة على السوق، أو الدرجات السبع لاعتلاء القمة، هنالك بالطبع وفرة من الكتب التي يمكن الاختيار منها. ففي كل سنة، تزعم عشرات من الكتب الجديدة كشف أسرار الشركات الرائدة، بدءا بجنرال إلكتريك، مرورا بتويوتا، وانتهاء بغوغل. *تعلم أسرارها وطبقها على شركتك!* هنالك كتب أخرى تروي نبذة عن حياة القادة الذي حققوا نجاحا باهرا في قطاع الأعمال (التجارية)، مثل مايكل ديل، أو جاك ولش، أو ستيف جوبز، أو ريتشارد برانسون. *اكتشفْ ما الذي جعلهم عظماء، واحذُ حذوهم!*

وغيرها يدلك كيف تصبح شخصا مبتكرا مبدعا مفعما بالطاقة والنشاط، أو كيف تصمم إستراتيجية مضادة للفشل، أو تبتكر مؤسسة لا حدود لها، أو تجعل المنافسة لا جدوى منها وغير ذات صلة. *هاك الطريقة التي تقهر بها منافسيك!*

في الحقيقة، وعلى الرغم من جميع الأسرار والصيغ، والقيادة المزعومة ذاتيا، يظل النجاح في الأعمال التجارية مراوغا كعهده دائما. ومن المرجح أنه أصبح أشد مراوغة عن ذي قبل، وذلك مع المنافسة العالمية المتزايدة والتغيرات التقنية المتسارعة بمعدلات مطردة؛ الأمر الذي قد يفسر سبب خضوعنا لإغراء الوعود بتحقيق الاختراقات والإنجازات، وكشف الأسرار وهتك الحجب، وتقديم حلول سريعة في المقام الأول. إن الظروف اليائسة تدفعنا للبحث عن علاجات سحرية.

ما يحدث هنا ليس مؤامرة يمينية واسعة النطاق، ولا خطة كيدية دبرها اليسار، أو الوول ستريت شارع المال والأعمال في نيويورك، أو مجموعة الجامعات والكليات الثماني (في الساحل الشمالي الشرقي)، بما يخص ذلك. بل هو - في جزء منه - زواج مصلحة. المديرون أشخاص يستغرقهم عملهم، ويتعرضون لضغط هائل من أجل زيادة العائدات، ومضاعفة الأرباح، ورفع حتى عائدات المساهمين. من الطبيعي أن يبحثوا عن أجوبة جاهزة، وعن حلول سريعة ناجعة يمكن أن تعطيهم قصب السبق على منافسيهم. أما مؤلفو كتب التجارة والأعمال - المستشارون، وأساتذة كليات الأعمال، والمعلمون والمرشدون من خبراء الاستراتيجية - فيسعدهم أن يكونوا في الخدمة. الطلب يحفز العرض، والعرض يجد طلبا جاهزا، والحلقة المفرغة مستمرة.

لكن القضية أكبر من مجرد الكسل أو الجشع. إذ يجهد العديد من الباحثين، الحاذقين الماهرين، لتحديد أسباب نجاح الشركات، فإذا وجدوا صعوبة في العثور على أجوبة محددة، فعلينا أن نسأل عن السبب. **لماذا** يصعب تحديد العوامل التي تؤدي إلى الأداء الجيد إلى هذا الحدّ؟ **لماذا** لا تجد حتى

العقـــول الذكـــية الـــتي تريد بصدق وأمانة كشف أسرار النجاح، إجابات صـــحيحة وسديدة، حتى حين تجمع كما هائلا من البيانات والمعطيات حول مـــئات الـــشركات علـــى مدى السنوات؟ **هل** ثمة خطأ في أسلوب طرحنا للـــسؤال، أو في الطريقة التي نحاول فيها العثور على إجابات، يمنعنا من الفهم الصحيح؟

الفكـــرة المركـــزية في هـــذا الكتاب تؤكد على أن تفكيرنا بالأعمال (الـــتجارية) تـــشكل بواسطة عدد من الأوهام الخدّاعة. هنالك سوابق مفيدة لاستقصاء وتحري الأوهام في قطاع الأعمال والاقتصاد. فكتاب تشارلز مكاي الكلاســـيكي **أوهام شعبية غريبة وجنون الحشود Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds**، يعرض وفقا للتسلسل الزمني حماقـــات وأخطاء حكم العامة، بدءا بهوس الهولنديين بورود التوليب، وانتهاء بفقاعـــات المضاربات. بعد ذلك، قام العلماء المتخصصون بعلم النفس المعرفي بـــتحديد الأحكـــام المسبقة والمتحيزة التي تؤثر في الطريقة التي يصنع عبرها الأفراد قرارهم في حالة من عدم اليقين. يتناول كتابنا هذا مجموعة مختلفة من الأوهـــام، تلـــك التي تشوه فهمنا لأداء الشركات، وتجعل من الصعب علينا معرفة لماذا نجحت هذه وفشلت تلك. هذه الأخطاء في التفكير تنتشر في معظم مـــا نقرأه عن الأعمال، في المجلات الرائدة، أو المجلات العلمية المتخصصة، أو كتب الإدارة الرائجة التي تحقق أعلى المبيعات. إنها تعرقل قدرتنا على التفكير بشكل واضح ونقدي حول طبيعة النجاح في عالم الأعمال.

هـــل الـــوهم كلمة مبالغة ومغالية في التعبير عما يحدث؟ لا أظن ذلك. يفـــسر صديقي القديم، ديك ستول، الفارق المميز بين الوهم والوهم الخداعي المضلل بالطريقة التالية: حين يبدو مايكل جوردان معلقا في الهواء دون حراك لجزء من الثانية وهو في طريقه لتسجيل *كبسته الشهيرة* (سلام دنك)، يعد هذا وهما. عيناك توهمانك. لكن إذا حسبت أن بمقدورك انتعال حذاء رياضي من ماركـــة نايكـــي، ولعـــب كرة السلة بأسلوب مايكل جوردان، فهذا وهم خداعي. أنت تخدع نفسك. فهذا لن يحدث أبدا. الأوهام التي أصفها في هذا

الكـــتاب تشابه ذلك قليلا – أوهام تعدك بتحقيق نجاح كاسح إن فعلت هذا الـــشيء أو غيره، لكنها تعاني من عيوب أساسية، وشروخ جوهرية، وأخطاء بنـــيوية. في الحقيقة، إن بعض كتب الأعمال التجارية (البيزنس) التي ذاعت وحققـــت أعلـــى المبـــيعات في السنوات الأخيرة، تحوي أوهاما بالجملة (لا بالمفـــرق!). فعلى الرغم من جميع مزاعمها بالالتزام بالدقة العلمية، ووصفها المطـــول للبحوث الموثوقة التي أجرتها بكل عناية، إلا أنها تشتغل عموما على مـــستوى السرد الروائي. فتقدم حكايات ملهمة نجد فيها الارتياح والرضى، لكنها مؤسسة على ركيزة فكرية مزعزعة وآيلة للسقوط. مجرد أوهام خداعة.

قـــال مارك توين ذات مرة: "افعل الصواب دوما. فهذا سيرضي بعض الناس ويذهل البقية". لكن غرضي مختلف قليلا، فبدلا من أن يرضي ويذهل، آمـــل أن يحفـــز هـــذا الكتاب نقاشا مفيدا، ويرفع سوية التفكير بالأعمال الـــتجارية. المهـــم ليس جعل المديرين أشد ذكاء وأكثر حذقا، فعالم الأعمال متخم بالأذكياء؛ المتميزين بسرعة البديهة، والضليعين بمفاهيم الإدارة السائدة حاليا. لكن هناك ندرة في المديرين المتميزين بالحكمة والبصيرة – أي بالقدرة على التمييز الحصيف، والتفكير العميق، ومعرفة الصواب من الخطأ. أرغب في أن يساعد الكتاب المديرين ليصبحوا أكثر حكمة، وأكثر حصافة، وأكثر تمتعا بـــالحس الـــنقدي المتسائل، وأقل عرضة لأخطار الصيغ التبسيطية وعلاجات الحلول السريعة. لماذا يعد ذلك هدفا يستحق السعي من أجله؟ لقد عشت في قلـــب – أو بالقـــرب مـــن – عالم الأعمال والتجارة طيلة أكثر من خمس وعشرين سنة، أولا كمدير لإحدى الشركات الأميركية الرائدة، ثم كأستاذ في كلـــية هارفـــارد للأعمال، وقضيت السنوات العشر الأخيرة أستاذا في المعهد الـــدولي للتطويـــر الإداري في لـــوزان (سويسرا). تعاملت يوميا مع المديرين التنفـــيذيين العاملين في تشكيلة واسعة ومتنوعة من الصناعات والمجالات، وما شـــاهدته، مرارا وتكرارا، عبارة عن نـــزعة لدى المديرين وأساتذة الجامعات علـــى حدٍّ سواء نحو اعتناق وقبول الإجابات البسيطة، وبعضها ساذج ومغلوط بجلاء لا لبس فيه، والتشبث بالحلول السريعة بدلا من المساءلة والتفكير بأنفسهم.

لكـــنني أفضل أن تفكر بنفسك بأسلوب نقدي على إبلاغك بما تفكر. ولـــربما تجـــد بعض أقسام وفصول الكتاب مستفزة قليلا. لا بأس إن وجدتها كـــذلك. فأنـــا أريـــدك أن تتحدى ما أكتب لا أن تقبله. فمن النماذج التي أحـــتذيها هنا نموذج الراحل هيربرت سايمون، أبو الذكاء الاصطناعي، والفائز بجائزة نوبل للاقتصاد عن كتابه حول عملية صنع القرار، والأستاذ في جامعة كارنيجـــي ميلون منذ أواخر الأربعينيات وحتى وفاته عام 2001. في مذكراته **نمـــاذج في حـــياتي**، وصـــف سايمون كيف قادته خدمته في عدد من اللجان الخارجـــية المعنية بتقصي الحقائق في الستينيات، وهي لجان استنفدت الوقت والمال غالبا، إلى صياغة نظرية السفر، التي تشير إلى ما يلي:

> كـــل مـــا يمكن أن يتعلمه أميركي عادي، بلغ سن الرشد، في رحلة إلى بلد أجـــنبي (لا تـــتجاوز مدتها عاما واحدا)، يمكن تعلمه بسرعة أكبر، وكلفة أرخص، وبصورة أسهل، عبر زيارة مكتبة سان دييغو العامة[1].

مـــاذا عن الاستجابة وردة الفعل؟ كتب سايمون يقول: "ردة فعل الناس عنيفة تقريبا على *نظرية السفر*. أنا أحاول أن أشرح بأنها لا تتعلق بمتع ومباهج السفر، بل بكفاءة السفر من أجل التعلم. لا يبدو أنهم يسمعون تفسيري؛ وما يـــزال الغضب يتملكهم. إنهم يؤكدون أنني أسافر كثيرا على ما يبدو، فلمَ لا يـــسافر غـــيري أيضا؟ وبعد أن هدأت حدة غضبهم بما يكفي لفهم النظرية، استمروا في شن الهجوم عليها. يتطلب الأمر وقتا طويلا لتهدئة انفعالهم الحاد بالمـــنطق؛ لا تنطفـــئ نيرانه عادة، بل يخمد أوارها مؤقتا. فبرأيهم، لِمَ نجادل مجنونا؟"

حسنا، أعتقد أن *نظرية السفر* رائعة، لا لأنني أتفق معها، بل لأنها تجعلني أفكر. تجبرني على أن أسأل: ما هو الغرض الحقيقي لهذه الرحلة؟ أهي للمتعة أم للتعلم؟ فإن كانت للتعلم، ما هو بالضبط ما أحاول تعلمه؟ وما هي أفضل طـــريقة لتعلمه؟ هل من الأفضل إنفاق المال والوقت على البحث عن المصادر المتوفرة لدي أم الذهاب إلى أقاصي الأرض من أجلها؟ خالف نظرية السفر لو

أردت، فـذلك ليس هو جوهر القضية. المهم هو إجبارنا على التساؤل: تحت أي ظرف تصح ومتى تخطئ؛ هذا النوع من التفكير النقدي مفيد على الدوام.

معظـم كتب الإدارة تطرح سؤالا أساسيا: ما الذي يؤدي إلى المستوى الـرفيع من الأداء؟ يبدأ هذا الكتاب بالإجابة عن سؤال مختلف: لماذا يصعب فهم المستوى الرفيع من الأداء إلى هذه الدرجة؟ أما هدفي فهو كشف المستور كله وطرح الأسئلة التي لا نثيرها غالبا، والإشارة إلى بعض الأوهام التي تمنعنا من الرؤية الواضحة. معظم فصول الكتاب، من الأول وحتى الثامن، تبيّن لماذا يخطـئ الخـبراء؛ من معلمين، ومرشدين، ومستشارين، وأساتذة جامعات، وصـحفيين. كمـا تفـضح الأوهام التي تحاصرنا، في الصحافة المتخصصة بالأعمـال، والأبحـاث الأكاديمية، والكتب التي احتلت قمة لائحة المبيعات مؤخرا. لكن ذلك لا يوصلنا إلا إلى هذا الحدّ. فماذا بعد أن نبدد الأوهام التي تنتشر في التفكير الشعبي الشائع حول عالم الأعمال؟ الخطوة الثانية التي ينبغي علـى المدير الحصيف اتخاذها هي التركيز على العوامل التي تدفع وتحفز أداء الـشركة مع إدراك الحالة الجوهرية من عدم اليقين التي تكمن في صميم عالم الأعمال. أما الفصلان التاسع والعاشر فيتناولان هذه الأسئلة، مع اقتراح كيف يمكـن للمديرين أن يستبدلوا الأوهام بطريقة أكثر حصافة وحكمة لفهم أداء الـشركة، طـريقة تحتـرم الاحتمالات. لحسن الحظ، في المشهد اليوم هناك مديرون يمثلون نماذج تحتذى، والفصل الأخير يعرض بضعة توصيفات وجيزة لشخصيات يمكن أن تمثل نماذج لنا.

هـل توجد جرة مليئة بالذهب عند نهاية قوس القزح هذا؟ الجواب لا، بـالمعنى المعتاد للكلمة. لن تجدوا أي وعود بنتائج مضمونة في سطر من هذه الصفحات. ولا أي توكيد يشدد على أن النجاح متوقع ويأتي حتما إذا تبنيت هذه القواعد الأربع، أو طبقت تلك الخطة ببنودها الخمسة، أو التزمت بتلك الخطوات الست. لكنني مقتنع بأن المقاربة الحصيفة الواضحة الرؤية هي طريقة أفضل للتفكير بالإدارة؛ أفضل على أية حال من ذلك النوع من التفكير الذي

يفـــتقد العمـــق والتـــروي ويميز الكثير مما يوجد على رفوف كتب الأعمال التجارية في هذه الأيام.

هـــنالك حكـــيم آخر يظهر صوته في هذه الصفحات، إنه عالم الفيزياء ريتشارد فينمان، الذي قال ذات مرة ملاحظا: "إن العديد من مجالات المعرفة تنـــــزع نحـــو التفاخر والتباهي، لتجعل الأمور تبدو مركزة وعميقة الغور". فكأنما كلما نقصت معرفتنا زادت محاولتنا لزخرفة وتنميق الأشياء بتعابير تبدو معقـــدة. نحـــن نفعل ذلك في عدد لا يحصى من المجالات والميادين، من علم الاجتماع، إلى الفلسفة، إلى التاريخ، إلى الاقتصاد؛ وهذا يصدق بالتأكيد على قطاع الأعمال. أظن أن الكآبة الموحشة في الكثير من الكتابات حول الأعمال تنبـــثق غالـــبا من رغبة بالتظاهر وكأننا نمتلك جميع الأجوبة، وعدم استعداد للاعتـــراف بحدود ما نعرفه. لاحظ فينمان، وفي ذهنه فيلسوف متبجح مزهو بنفسه:

> ليست الفلسفة التي تثير حنقي، بل التفاخر والتباهي. لو أنهم يضحكون على أنفـــسهم! لـــو أنهم يكتفون بالقول: "أعتقد أن الأمر على هذا النحو، لكن لفـــون ليبزيغ رأي آخر، وقد حاول فيه". لو أنهم يقولون إن هذا أفضل رأي توصلوا إليه[2].

حسنا، هذا أفضل رأي توصلت إليه. هذه وجهة نظري.

حواشي المقدمة

(1) *نظرية السفر* مأخوذة من:

Simon, Herbert A. *Model of My Life*, New York: Basic Books, 1991, pp. 306-307.

(2) انظر:

Feynman, Richard p., The Pleasure of Finding Things Out: The Best Short Works of Richard P. Feynman, London: Penguin Books, 1999, p. 195.

- 1 -

كم هي محدودة معارفنا

كم هي محدودة معارفنا، كم علينا أن نكتشف...
من يأبه لتحديد أي كيمياء هذه؟
من يأبه، ونحن نتبادل القبل، لمدى نعمة الجهل

أغنية من كلمات كارولين لي، وألحان فيليب سبرنغر (1956).

في كانون الثاني/يناير 2004، بعد موسم عطلات كارثي على نحو خاص، طردت شركة ليغو Lego الدانمركية لصنع الدمى مدير عملياتها. لم يشك أحد بضرورة رحيل بول بلوغمان، فالمبيعات الهزيلة في الكرسمس كانت بمثابة القشة التي قصمت ظهر البعير بعد نهاية سنة مريعة؛ حيث انخفضت عائدات ليغو بنسبة 25%، وخسرت 230 مليون دولار، أسوأ خسارة سنوية تتعرض لها في تاريخها. لماذا ساءت الأمور، وأين يكمن الخطأ؟ كبير المديرين التنفيذيين، كيلد كيرك كريستيانسن، حفيد المؤسس، شرح الأمر ببساطة: "ضلّت ليغو سبيلها، وبالغت في التمدد بعيداً عن جذورها، وغالت في الاعتماد على ترويج سلع جانبية، مثل أشكال هاري بوتر، التي أثبتت أنها لا تتمتع بالشعبية هذا الموسم على الرغم من نجاح كتب جي. كي. رولينغ المستمر"[1]. إذاً ما الحل؟ أعلنت ليغو أنها "ستعود إلى الأساسيات". وتعهد كريستيانسن: "سوف نركز على الربحية، خصوصا الإمكانية الجذابة لمنتجاتنا الأساسية"[2].

لا يـــوجد ما يثير على نحو خاص في قصة كهذه. ففي كل يوم نقرأ عن شركات تبلي بلاء حسنا، فترقي أحد مديريها، وعن أخرى تفشل فتطرد من تعده مسؤولا عن الفشل. اليوم ليغو، وغدا شركة أخرى. وهكذا دواليك.

بالفعل لست مهتما لما يحدث في شركة ليغو، هذا ما كان سيقوله ريك في فيلم كازابلانكا: إن مشكلات مصنع دمى دانمركي عائلي الملكية، ليست لهـــا أهمية (في هذا العالم المجنون!). ما يهمني فعلا هو كيف نفسر أداء شركة ليغو، لأن أسلوب تفكيرنا حول ما حدث في الشركة يعد نمطا لطريقة تفكيرنا بنجاح أو فشل عدد لا يحصى من الشركات الأخرى. نحن لا نريد أن تقتصر معرفتنا على الانخفاض الحاد في مبيعات الشركة، بل نريد تفسيرا لما حدث. لا يمكن أن ينحصر السبب في الحظ السيئ؛ إذ لا بد من وجود سبب دفع شركة فخـــورة بإنجازاتها، واحتلت منتجاتها مكانا ثابتا على رفوف متاجر الدمى في شتى أرجاء العالم، وبقيت مرافقا مخلصا لأجيال من الأطفال في أوقات لهوهم، إلى هـــذا الأداء الهـــزيل المفاجـــئ. إذاً كيف فسّرت صحافة المال والأعمال سقوط شركة ليغو؟ ذكرت بضع صحف أن الشركة تضررت بسبب انخفاض ســـعر الدولار الأميركي مقابل الكرون الدانمركي، مما أدى إلى انخفاض قيمة المبيعات في أميركا الشمالية - التي تمثل نصف إجمالي المبيعات - في حساباتها. لاحـــظ بعض المراسلين أيضا أن منافسا قويا جديدا، شركة ميغا بلوكس انك Mega Bloks Inc (ومقـــرها في مونتريال)، كانت تقتطع مبيعاتها جزءا من حـــصة ليغو المهيمنة في السوق. لكن ذلك كله مجرد قضايا جانبية. فالتفسير الـــرئيس لخسائر ليغو هو أنها ضلت السبيل فابتعدت عن منتجاتها الأساسية، وفقـــدت الـــرؤية والـــصلة بجذورها. هذا ما قاله كبير المديرين التنفيذيين في الـــشركة، ومـــا ذكـــرته الـــصحف، بما فيها فايننشال تايمز، ووول ستريت جورنال، واسوشييتد برس، وبلومبرغ نيوز، ونوردك بيزنس ريبورت، ودينيش نـــيوز دايجست، وبلاستيكس نيوز، إضافة إلى نحو عشر أخرى. اعتمادا على المـــصدر المعـــني، تعرض بول بلوغمان للطرد، والفصل، والإقالة، والإزاحة،

والاستبدال، أو مجرد *الإعفاء من واجباته*. لكن بغض النظر عن الصيغة اللغوية التي استعملت لوصف مغادرته للشركة، لم تختلف المقالات عن بعضها كثيرا. إذ كانت خطيئة ليغو الكبرى "أنها ضلت وابتعدت عن منتجها الأساسي".

لنفكر للحظة بلفظة/ضلّت/. يعرف معجم The American Heritage فعل ضلّ بمعنى هام (على وجهه) فيما وراء الحدود المعينة، وانحرف عن مسار اعتـــبر صحيحا، وضاع وتاه. يمكن للقذيفة الموجهة أن تنحرف عن مسارها لتصيب هدفا خاطئا، والكلاب التي تشرد تدعى ضالة. الشركة يمكن أن تضل أيـــضا إذا ركبت مغامرة حمقاء، أو انحرفت عن مسارها، أو تاهت. على ما يـــبدو أن هـــذا مـــا فعلته ليغو؛ لم تحقق ترويجاً لمنتجات فرعية (مطورة عن منـــتجاتها الأساســـية)، في حـــين توجب عليها التركيز على خط منتجاتها الأساسية. فضلت وانحرفت عن مسارها.

قدّم كريس زوك (من مؤسسة باين أند كمبني Bain & Company) في كتابه **ربح من المنتج الأساسي Profit From the Core** (2001)[3] الحجة علـــى أن الشركات كثيرا ما تبلي بلاء حسنا حين تركز على عدد قليل نسبيا من المنتجات لشريحة واضحة من الزبائن. أما عندما تتورط في منتجات تختلف عن منتجاتها الأساسية أو تستهدف مجموعات مختلفة تماما من الزبائن، فكثيرا مـــا تكون النتائج سلبية. لكن يطرح هنا سؤال مخادع: كيف نحدد بالضبط منـــتج الـــشركة الأساسي؟ يحدد زوك ما لا يقل عن ستة أبعاد يمكن عبرها للشركة أن توسع أنشطتها بشكل معقول؛ إلى مناطق جغرافية جديدة وقنوات وشـــرائح من الزبائن، وخطوات سلسلة القيمة، ونشاطات تجارية، ومنتجات جديـــدة. ربما يكون أي منها بمثابة خطوة ذكية نحو منتج قريب الشبه بالمنتج الأساسي، ينبثق منه ويجلب النجاح. من الممكن أيضا أن تكون محفوفة بالخطر وتـــؤدي إلى كارثة. إذاً، كيف نعرف السبيل الذي نسلكه؟ أين ينتهي المنتج الأساســـي وأيـــن يـــبدأ الانحراف عنه؟ بالطبع تسهل معرفة ذلك بعد وقوع المحظور؛ لكن كيف يمكن أن نعرف مسبقا؟

يعيدنا ذلك كله إلى شركة ليغو. لقد ظل أصدقاؤنا في ليغو يفعلون شيئا واحـدا طيلة السنين صنعوا وباعوا مكعبات يشيد بواسطتها الأطفال أشكالا ونماذج. هذا هو المنتج الأساسي. صنعت ليغو ملايين المكعبات بفضل تقنيات التصنيع الحديثة في مجال التشكيل بقوالب الحقن، حيث أنتجت مكعبات بألوان متعددة، وأشكال وأحجام متنوعة، بحيث يمكن لأيادي الأطفال الصغيرة جمعها وتشكيلها بسهولة. وأمكن للأطفال بناء وتشكيل أي شيء بمكعبات ليغو؛ كان الحدّ الوحيد مخيلتهم. كانت ليغو لا تنتج سوى المكعبات ولا شيء سواها، ففازت بحصة مهيمنة في السوق، وتمتعت بسطوة كبيرة على الموزعين وتجار التجزئة. في هذا المجال، كانت ليغو ملك السوق.

لسوء الحظ، فإن من سره زمن ساءته أزمان في عالم التجارة والأعمال؛ يتغير ما يفضله العملاء، وتتقدم التقنية، ويظهر منافسون جدد. لقد عانى سوق اللعب والدمى التقليدية من كساد وذلك مع انتقال الأطفال إلى الألعاب الإلكترونية باضطراد في عمر مبكر. بحلول التسعينيات، أصبحت المكعبات البلاستيكية منتجا ناضجا، ومضجرا قليلا في عالم ألعاب الفيديو والدمى الإلكترونية. إذا ما أرادت ليغو النمو، أو حتى البقاء بالحجم نفسه، توجب عليها تجريب أشياء جديدة، لكن السؤال كان ما هي هذه الأشياء الجديدة. من بين جميع الوسائل التي كان من الممكن أن تجربها، أيها سيكون أكثر منطقية؟ فإذا قررت توسيع نشاطها ليشمل - مثلا - الخدمات المالية، فسوف يكون ذلك انحرافا عن المنتج الأساسي، ولن يفاجئ أحد إذا ما فشلت المغامرة - "هل تحاول شركة الدمى هذه التحول إلى مصرف؟ ما الذي تعرفه عن الصيرفة؟" - كان المدير المسؤول سيزاح عن منصبه دون أدنى تردد. ماذا لو أطلقت ليغو خط إنتاج ملابس للأطفال؟ لا يبدو أن ذلك واضح بما فيه الكفاية، فالشركة تعرف الكثير عن الأطفال، وتفهم المنتجات الاستهلاكية، كما تتمتع بسطوة كبيرة على توزيع التجزئة، لكن ليس في مجال الملابس، حتى الآن على أقل تقدير، ولربما استطاعت النجاح، ولربما فشلت. ماذا عن

الألعـــاب/الدمى الإلكترونية؟ المسألة فيها نظر؛ لربما أمكن للشركة الاعتماد على خبرتها في الدمى والألعاب، والاستفادة من النمو في سوق ألعاب الفيديو، لم لا؟ في الحقـــيقة، اســـتطاعت ليغو تطوير ألعاب فيديو على أقراص مدمجة وروبـــوتات مـــصنوعة مـــن مكعبات تعمل بالكمبيوتر الشخصي. ماذا عن أشكال هاري بوتر؟ دمى صغيرة تتداخل وتتراكب بواسطة أجزاء بلاستيكية صـــغيرة؟ هذا كله ضمن نشاط ليغو الأساسي. لو كانت أشكال هاري بوتر خـــارج النـــشاط الأساســـي فعلا، كنا سنتساءل عن مدى اتساع نشاطها الأساســـي، وبمـــا أن منتج ليغو الأساسي ينحصر في المكعبات التقليدية، كنا سنتـــساءل كيف يمكنه توفير فرص كافية للنمو لشركة تبلغ مبيعاتها ملياري دولار.

في الحقـــيقة، اســـتقدم بلوغمان إلى ليغو من شركة بانغ أند أولوفسن Bang & Olufsen، وهـــي شركة دانمركية تصنع معدات سمعية عالية الجودة، وتمـــثل جزء من مهمته في البحث عن فرص جديدة. اعتبر توظيفه في الشركة مـــن الإجراءات الانقلابية المفاجئة، التي غدت من العلامات الدالة على التزام ليغو بالبحث عن سبل جديدة للنمو بعد أن عانت من أول خسارة في تاريخها عـــام 1998. بدأت ليغو، تحت إرشاده وتوجيهه، بتفريع نشاطها إلى الدمى الإلكتـــرونية والترويج لمنتجات ثانوية، أما الاستجابة الأولية للسوق فكانت جـــيدة. في ذلك الوقت، لم يزعم أحد أن ليغو تتحرك خارج نطاق نشاطها الأساسي. لكن حين انخفضت المبيعات انخفاضا شديدا عام 2003، عيل صبر كريستيانـــسن، وكـــبح جماح بول بلوغمان: "نحن نتبع منذ مدة استراتيجية تعتمد على النمو عبر التركيز على منتجات جديدة بالكامل. هذه الاستراتيجية لم تعـــط النـــتائج المتوقعة". هكذا، قررت ليغو عام 2004 *العودة إلى النشاط الأساســـي والتركيز على الربحية*. وهو أمر غريب، لأن نمو الأرباح كان كما هو مفترض هدفا لم يغب عن الشركة حين جرت وراء تلك الفرص الجديدة في المقام الأول.

لنتخيّل أننا نستطيع إعادة عقارب الساعة إلى العام 1999، وأن ليغو قررت التشبث بالمكعبات البلاستيكية فقط، وقال المسؤولون فيها: "لا، نحن لسنا مهتمين بإضافة أشكال هاري بوتر (الذي كان أشهر قصة أطفال وأكثرها شعبية في التاريخ، وحصد أول فيلمين سينمائيين عنه 1.2 مليار دولار في شتى أرجاء العالم). ماذا عن عناوين الصحف في السنة التالية؟ لربما تكون على الشكل التالي: "ليغو تطرد مديرها التنفيذي بعد انخفاض المبيعات". والقصة؟ لا بد أن تكون كما يلي: "تتشبث الشركة الدانمركية العائلية أكثر من المدة اللازمة بخط منتج ناضج، فتضيع فرص النمو أمام منافسين أكثر ابتكارا وإبداعا". سيُعلّق المحللون بالقول إن ليغو فشلت في التقدم بجرأة إلى الأمام. فهي تفتقد الرؤية، نظرتها داخلية الوجهة، ومديروها جبناء رعاديد أدمنوا الاستكانة؛ أو ربما متغطرسون متعجرفون.

بالطبع، هناك مغامرات بالخروج من نطاق النشاط الأساسي أصابت قدرا مشهودا من النجاح، فخلال الثمانينيات، قامت شركة جنرال إلكتريك، أكبر شركة صناعية أميركية، وارتبطت مدة طويلة بالمصابيح الكهربائية (اللمبات)، والبرادات، ومحركات الطائرات، والمنتجات البلاستيكية، ببيع بعض أنشطتها التجارية التقليدية – الأدوات المنزلية وأجهزة التلفزيون – ودخلت بثقل كبير ميدان الخدمات التمويلية؛ التمويل التجاري، وتمويل المستهلك، والتأمين. اليوم، توفر هذه الخدمات المالية أكثر من 40% من عائدات جنرال إلكتريك، وتشكل نسبة مماثلة من أرباحها، التي تقارب ثمانية مليارات دولار، فهل تجاوزت جنرال إلكتريك نطاق نشاطها الأساسي؟ بالتأكيد. لكن لم يطالب أحد برأس مديرها، لأنها نجحت. في الحقيقة، اعتلت قمة اللائحة في استطلاع مجلة فورتشن لأكثر الشركات إثارة للإعجاب في العام 2005، مُخَلفة وراءها شركات مثل وال – مارت، وديل، ومايكروسوفت، وتويوتا[4]، كما احتلت المرتبة الثانية في استطلاع صحيفة فايننشال تايمز للعام 2005 لأكثر الشركات احتراما في العالم، بعد أن تراجعت مرتبة واحدة عن

موقـــع الصدارة الذي احتلته ست سنوات على التوالي[5]، فأين هي الأخطار الكامنة في الانحراف عن النشاط الأساسي؟

في الأســـابيع التي أعقبت طرد بلوغمان، أمعنت مجلة *براند استراتيجي* الـــبريطانية النظر في الاحتمالات التي توفرت لبلوغمان، وعلى شاكلة البقية، ذكرت المجلة أن مشكلات ليغو نجمت عن "التركيز على منتجات جديدة مثل سلـــسلة حروب النجوم وهاري بوتر، مما أضر بنشاطها التجاري الأساسي". لكنها مضت خطوة أبعد حين سألت عددا من خبراء الصناعة حول ما يجب علـــى شركة ليغو أن تفعله. لربما يتمكن هؤلاء الخبراء – الذين يفترض فيهم معـــرفة صناعة الألعاب والدمى واللاعبين الرئيسيين فيها – من تقديم نصيحة تقطع الشك باليقين. فقد سئلوا: ماذا يجب على ليغو أن تفعل الآن؟

وهاكم رأي مدير التسويق في هاملي، متجر الألعاب الشهير في لندن:

> يجب على ليغو ألا تفقد رؤية ما أصبحت تشتهر به؛ المكعبات الملونة الموثوقة. تـــسويقها مؤثـــر لكـــن الـــشركة بحاجة للاستمرار في التمتع بعامل الإبهار والإدهاش.

وهذه نصيحة محلل متخصص في صناعة الدمى والألعاب:

> ضـــلت لـــيغو طريقها إلى حدٍّ ما في السنوات الأخيرة. فقد نوعت أنشطتها لتـــشمل عددا من القطاعات، ولم تنجح في ذلك. على ليغو التركيز على ما تنجح فيه وتعود إلى التركيز على الدمى.

وهذا رأي صادر عن خبير آخر في صناعة الدمى:

> ينبغـــي على ليغو أن تتذكر ميراثها، وتصغي لزبائنها، وتتمتع بروح الابتكار والإبـــداع، وتركـــز علـــى القضايا المفتاحية الضرورية للنجاح على المدى الطويل، وتحاول الارتقاء التدريجي، لا الانقلاب والثورة[6].

إنهـــا مجموعة رائعة من النصائح! فكل واحد من خبراء الصناعة هؤلاء يـــريدون من ليغو أن تلجأ إلى كلا السبيلين النقيضين: تتذكر ميراثها وتركز على ما اشتهرت به من ناحية، وتتمتع بروح الابتكار والإبداع، وتحقق عنصر

الإدهاش والإبهار، من ناحية ثانية (لنتذكر أن المسعى لتحقيق هذا العنصر كان بالضبط ما حاولته الشركة؛ وانتقدت بعنف لفقدها رؤية نشاطها الأساسي. أحسب أنه عنصر الإدهاش الخاطئ!). لم يقترح خبير واحد أن تتخذ ليغو خيارا واضحا وتتبع وجهة محددة؛ فهم جميعا يريدون أن تقتنص الشركة أفضل ما في كل شيء. يمكنك أن تراهن على أن كل واحد من هؤلاء الخبراء سيقول إذا عادت ليغو إلى تحقيق الأرباح: "أترون، لقد اتبعت ليغو نصيحتي". أما إن استمرت في معاناة الخسائر المالية، فيمكن أن يقول: "لم تسمع ليغو نصيحتي". مع أن هؤلاء خبراء متخصصون في هذه الصناعة، ويعرفونها كما هو مفترض أكثر مني ومنك.

تيد وليامز، مدافع فريق رد سوكس العظيم، قال ذات مرة إن هناك شيئا واحدا وجده مزعجا، حين يكون الراكضون في القاعدة، ويأتي ضارب الكرة البارع من الفريق الخصم إلى *لوحة ضارب الكرة*، يدخل المدير إلى الملعب ويقول لرامي الكرة: "لا تمنح ضارب الكرة فرصة رمية جيدة، لكن لا تدعه يصل إلى القاعدة الأولى"، ثم يعود إلى مكانه. هراء! بالطبع هذا ما يريده، إنه يعرف ذلك مسبقا، أما النصيحة المفيدة الوحيدة فهي: "في هذه الحالة، من الأفضل أن تفعل كذا.." أو "في تلك الحالة، يجب أن تفعل هذا.." [(7)]. لكن على شاكلة المحللين المتخصصين في صناعة الألعاب (مثلا)، يجد مديرو فِرَق البيسبول أن من الأسهل أن يطلبوا من لاعبيهم استخدام أفضل ما في الطريقتين المتناقضتين في آن معا.

ملاحظة أخيرة حول تجارة الدمى والألعاب، لقد ضاعت وسط عاصفة الصخب، والضجيج، والغضب التي أثيرت حول شركة ليغو حقيقة أن الشركات الأخرى المصنعة للدمى والألعاب كانت تواجه الصعاب أيضا. ففي تموز/يوليو 2004، أعلنت أكبر شركة مصنعة للدمى في الولايات المتحدة، ماتيل Mattel، في خِضَم حقبة من الانتعاش والازدهار بعد عدة سنوات من الانكماش والتراجع، أن مبيعات أشهر منتجاتها، دمية باربي، قد انخفضت

بنسبة 13%. لقد انبثق جزء من بلايا باربي من منتج منافس، دمية براتز، التي تنتجها شركة ام جي ايه انترتينمنت، وقيل إنها "أقرب إلى الموضة السائدة، حيث أخذت تستولي على حصة باربي في السوق"[8]. ماذا كانت تخطط شركة ماتيل لإنعاش مبيعات باربي؟ التركيز على نشاطها الأساسي ومنتجها الرئيس؟ لا، بل خططت لمنتج جديد اعتمادا على البرنامج التلفزيوني أمريكان إيدول، والمنتج المساير للموضة الذي سمي *حمى الموضة*. بعد أشهر من توصل ليغو إلى نتيجة مفادها أن الترويج لمنتجات ثانوية (على حساب النشاط الأساسي) فكرة سيئة تؤدي إلى الفشل، قررت شركة ماتيل تبني تلك المقاربة والخطة *السيئة* بالضبط.

الانجراف في حالة دبليو. اتش. سميث WH Smith، والتوسع في حالة نوكيا Nokia

ليست ليغو الشركة الوحيدة التي توجه إليها الانتقادات بسبب الانحراف عن المسار، فهناك دبليو. اتش. سميث، سلسلة متاجر بيع الصحف والمجلات التي تعاني من الصعوبات. لقد بدأت الشركة نشاطها قبل أكثر من مائة سنة في توزيع الصحف في لندن، ومع مرور الزمن انتقلت إلى أكشاك ومتاجر بيع الصحف والمجلات. لا يوجد ما هو غريب في هذه القصة، فقد ذكرت صحيفة نيويورك تايمز ما يلي: "في الثمانينيات بدأت دبليو. اتش. سميث في تنويع أنشطتها فيما وراء بيع الكتب والدوريات، لتضيف الموسيقى، وتجهيزات المكاتب، والقرطاسية، والهدايا، إلى رفوف متاجرها. لكنها بالانجراف بعيدا عن منتجاتها الأساسية، كما قال المحللون، عرضت الشركة نفسها لخطر الانكشاف والضعف أمام المنافسة"[9]. لقد وجدت الشركة نفسها الآن تنافس متاجر السوبر ماركت وغيرها من المتاجر الكبرى، وتلك لعبة خطرة بلا شك.

لنلاحظ كلمة انجراف. وفقا لمجلة تايم لم تقم شركة دبليو. اتش. سميث بتوسيع أو تنويع نشاطها، بل انجرفت. ويعرف معجم The American Heritage

فعـــل drifting بما يلي "ينتقل من مكان إلى آخر دون هدف معين"، و"يحمله تـــيار من الهواء أو الماء"، و"يهيم منجرفا عن مسار محدد أو نقطة معينة؛ أي يضل". ويمكن لطوف أن ينجرف، ويترك لينتقل مع التيارات، وقطعة الخشب التي تطفو وتتقاذفها الأمواج هي قطعة خشب عائمة يجرفها التيار إلى الشاطئ، والـــشخص الـــذي يسير دون وجهة أو هدف هو شخص هائم على وجهه (تجـــرفه الظروف والأحوال) (في بداية فيلم السبعة العظام، جرى التعبير عن المحاربين الذين انقطعت جذورهم - وبالتالي يمكن تجنديهم - من خلال الحوار التالي بين ستيف مكوين ويول براينر. يسأل الأول: "إلى أين؟" فيجيب الثاني: "أهـــيم علـــى وجهي جنوبا تقريبا، وماذا عنك؟" يرد الأول بلا مبالاة "أهيم على وجهي دون وجهة معينة").

حـــسنا، من يزعم أن دبليو. اتش. سميث انجرفت على غير هدى؟ من يـــزعم أن الموسيقى والتجهيزات المكتبية مثال يجسد الانجراف والانحراف عن المـــسار؟ لماذا ينبغي أن نظن أن الشركة لم يكن لها هدف محدد حين أضافت إلى نشاطها القرطاسية والهدايا؟ لم تدخل مجال النشر (الكتب مثلا). لم تحاول بيع الأغذية الطازجة أو المشروبات. ولم تضف منتجات تستوجب تفسيرات وشروحا من قبل البائعين، مثل المعدات والأدوات الإلكترونية، أو منتجات قد تـــشمل إعادتهـــا أو استبدالها بعد البيع. كل ما فعلته أنها أضافت بعض المواد الاســـتهلاكية التي تباع بسرعة، ووسعت مدى منتجاتها على رفوف متاجرها لا أكثر. أليس هذا ما ينبغي عليها أن تفعله بالضبط؛ تحديد المجالات التجارية القريبة التي تعتمد على قدراتها الموجودة والتي تجذب عملاءها الأساسيين؟ في الحقـــيقة، تبدو معضلة دبليو. اتش. سميث وكأنها مشكلة كلاسيكية للتوسع النـــسقي: مـــع قيام المتاجر ومحال السوبر ماركت الكبرى بتوسيع أنشطتها لتـــشمل عددا من منتجات شركة دبليو. اتش. سميث، اضطرت الشركة إلى الاختـــيار بـــين الـــبقاء في حالة جمود والامتناع عن اتخاذ أي إجراء وبالتالي مـــواجهة العواقب، وبين الاستجابة عبر توسيع نشاطها. ربما يصح القول إنه

نظرا للظروف السائدة، فإن إضافة الموسيقى والتجهيزات المكتبية مثلت أفضل خطوة بمقدورها اتخاذها. ربما فشلت الشركة في تنفيذ الإجراء الجديد لسبب من الأسباب - إدارة سيئة للمخزون أو ضعف في الإمداد اللوجستي - أو ربما لم تستمكن من مضاهاة القوة الشرائية لوال - مارت وسيفواي. لكن ذلك يختلف تمام الاختلاف عن القول إن الشركة قد انجرفت أو انحرفت عن مسارها.

دعونا نتقدم بسرعة ونرى إن كنا نستطيع العثور على استراتيجية جيدة حين يحدث ذلك. على سبيل المثال، ظلت نوكيا شركة رائدة في مجال الهواتف النقالة منذ منتصف التسعينيات، حيث والفت بين الامتياز التقني، والتصاميم الرشيقة، والعلامة التجارية الذكية من أجل بناء أكبر حصة في السوق العالمية. لكن بحلول العام 2004، بدأت الشركة الفنلندية تشعر بشدة الضغوط بسبب المنافسة القوية، التي أتى معظمها من الشركات الآسيوية المنافسة وما تتمتع به من أفضلية بسبب انخفاض تكاليف الإنتاج. فقد تعرضت الهواتف النقالة، تلك الأجهزة الذكية الصغيرة الحجم (التي أصبحت تضم الآن كاميرات وروزنامات وحاسبات وأجهزة راديو)، إلى خطر التحول إلى سلعة، وبالتالي خضوع هامش الربح لدى نوكيا للضغوط. ما الذي فعلته نوكيا آنذاك؟ هل ضاعفت تركيزها على النشاط/المنتج الأساسي، وزادت من حجم استثمارها في الهواتف المحمولة؟ لا أبدا. فوفقا لمجلة بيزنس ويك، كانت نوكيا مصممة على "توسيع نشاطها ليشمل أجهزة الألعاب المحمولة، والتصوير (الرقمي بالكمبيوتر)، والموسيقى، وحتى الأنظمة اللاسلكية المعقدة للشركات"[(10)]. تلك المجالات الجديدة كانت تجتذب وتدعم نموها، وتعد بالحصول على هامش ربح أعلى، لكنها كانت بعيدة كل البعد عن نشاطها الأساسي المتمثل في تصميم وتصنيع الهواتف المحمولة. بل هي أبعد عنه مقارنة ببعد القرطاسية عن نشاط دبليو. اتش. سميث الأساسي، أو دمى هاري بوتر عن نشاط ليغو الأساسي. إذاً، لماذا لم تذكر مجلة بيزنس ويك أن نوكيا ضلت أو انجرفت أو

انحـــرفت عـــن مـــسارها؟ واكتفت بالإشارة إلى أنها توسعت، لأنه في ذلك الـــوقت، لم يكن أحد يعرف أن نوكيا ستنجح أو ستفشل، وبالتالي اختارت المجلـــة فعـــلا حياديا لطيفا؛ توسعت. إضافة إلى أن استراتيجية نوكيا كانت منطقـــية من عدة جوانب؛ كانت تنتقل من نشاط تجاري صعب ينخفض فيه هامش الربح إلى مجالات جديدة تعد بأرباح أعلى. لو استطاعت نوكيا إنجاح هذا التغيير سيحتفي بها الجميع، وتمتدح بسبب استراتيجيتها السديدة وإدارتها الرشيدة. بالطبع، سيقول المراسلون في حالة الفشل إنها أخطأت بالانتقال إلى مجالات لم تكن تعرفها وضلّت، أو انجرفت، أو انحرفت عن مسارها. لربما قرر كبير المديرين التنفيذيين فيها (أو بديله، لو واجه مصير بول بلوغمان نفسه) أن عليه العودة إلى الأنشطة/المنتجات الأساسية، وبذل جهد أكبر مع المنتج الذي أوصلها إلى النجاح والشهرة في المقام الأول؛ الهاتف المحمول. لكن لو قررت نوكـــيا التـــشبث بالهواتف المحمولة بينما تنهار حصتها في السوق وتنخفض هـــوامش الـــربح، لقـــرأنا ربما أن الشركة مستكينة وقانعة، وذات نظرة إلى الـــداخل، ومحافظة. وسيقال لنا: "لا عجب أن تفشل نوكيا. إذ لم تساير/و لم تستجب للتغير في السوق. لم تتغير بتغير الزمن".

أهم الأسئلة في عالم الأعمال

جمـــيع هـــذه الروايات حول ليغو، ودبليو. اتش. سميث، ونوكيا مجرد تـــنويعات على السؤال الأساسي في عالم الأعمال ما الذي يؤدي إلى المستوى المـــرتفع مـــن الأداء؟ إنـــه ***أهـــم*** الأســـئلة كلها في عالم الأعمال، المعادل الـــتجاري/المالي للكأس المقدسة(*). لماذا تحقق إحدى الشركات نجاحا باهرا، وتحول حَمَلَة أسهمها إلى مليونيرات، بينما تكافح أخرى في مواجهة الصعاب، لتحقق أرباحا متواضعة، دون أن تتفوق أو تتألق بشكل مثير، أو حتى تتفادى الفشل الذريع؟ في الحقيقة، من الصعب في معظم الأحيان معرفة السبب الدقيق الـــذي يجعل شركة تنجح وأخرى تفشل. هل أخطأت ليغو حين أضافت بيع

وترويج منتجات جانبية؟ في ذلك الوقت، بدا القرار منطقيا ومعقولا، و لم توصف مبادرات الشركة بأنها خاطئة تفتقد التفكير والتروي إلا لاحقا، بعد أن ذاب الثلج وبان المرج، أي بعد وقوع المحظور. صحيح أن مغامرة ليغو لم تكن ناجحة، لكن ذلك لا يعني لزوما أنها أخطأت. هنالك العديد من العوامل الأخرى، من تغير أسعار العملة، إلى أعمال المنافسين، إلى التغييرات المفاجئة التي طرأت على أذواق الزبائن، ربما ساعدت على الفشل الذي أصاب الشركة. إضافة إلى أن نجاح أي بديل آخر يظل من الأمور الغامضة. لكن حين نقرأ كلمة مثل ضلت، يصعب تجاهل نتيجة مفادها أن ليغو قد أخطأت؛ فالكلمة ذاتها تتضمن حكما بالإدانة، ولو كان لدينا فكرة أفضل عن الوجهة التي ستؤدي إليها السبل الجديدة التي سارت بها نوكيا، لاستخدمنا لفظة أكثر دقة من توسعت؛ أو لربما وصفنا الإدارة بثقة أكبر بأنها تفتقد الحكمة والسداد، أو ذكية أريبة. لكننا لم نفعل.

لنفكر مثلا بشركة التجزئة الصغيرة التي تبيع بأسعار مخفضة، وتأسست في بلدة صغيرة في ولاية أركنساس عام 1962. كيف نمت شركة وال - مارت لتصبح أكبر شركة في العالم قاطبة، يبلغ حجم مبيعاتها في اليوم الواحد نحو مليار دولار، وبلغت ضخامتها حد أنها تبيع نحو 30% من منتجات شركة بروكتر أند غامبل Procter & Gamble، ونحو 25% من جميع حفاضات الأطفال، و20% من المجلات التي تباع في الولايات المتحدة، وبلغت من القوة حدّ مكّنها من فرض الرقابة على المجلات والأقراص المدمجة (CDs) عبر التهديد برفض بيعها في متاجرها؟[11]. كيف حققت مثل هذا النجاح الكاسح؟ ليس ثمة نقص في النظريات، قد يكمن السبب في استراتيجية أسعار مخفضة كل يوم، أو في الانشغال بهاجس التفاصيل دون كلل أو ملل، أو في ثقافة تدفع الموظفين العاديين لبذل أقصى ما لديهم، أو في الاستخدام المتطور لتكنولوجيا المعلومات في إدارة سلسلة التوريد، أو في مقاربة مباشرة بعيدة عن المجاملات التقليدية تضغط بشدة على الموردين. هل تعد بعض هذه التفسيرات صائبة؟

هل جميعها على صواب؟ أيها الأهم؟ هل ينجح بعضها عند جمعه مع الأخرى فقط؟ بعض التفسيرات، كتلك التي تشير إلى أن وال - مارت تستخدم عامل الحجم الضخم للحصول على أخفض الأسعار/التكاليف، تساعد في تفسير الأداء المتفوق اليوم، لكنها لا تفسر كيف بلغت الشركة هذا الحجم الضخم أصلا. تحظى هذه الأسئلة بالأهمية لأننا إذا أردنا أن نتعلم من وال - مارت، ونستعير بعضا من نجاحها، ونجعلها نموذجا نحتذيه في شركاتنا، فأي الدروس والعبر نستخلص؟ في الحقيقة، من الصعب التأكد. مثلما كان فرانك سيناترا، رئيس مجلس الإدارة، يقول في إحدى أغنياته: "كم هي محدودة معارفنا، كم علينا أن نكتشف".

بالطبع، نحن نُحجم عن الاعتراف بمدى محدودية ما نعرف. لاحظ العالم المختص بعلم النفس الاجتماعي، إليوت أرونسون أن البشر ليسوا كائنات عقلانية بقدر ما هم كائنات تعقلن الأشياء(12). نريد تفسيرات، نريد أن يكون العالم من حولنا منطقيا وذا معنى. ربما لا نعرف بالضبط لماذا واجهت لسيغو هذه العقبة الكأداء، أو لماذا شهدت دبليو. اتش. سميث تلك الأوقات الصعبة، أو لماذا أبلت وال - مارت هذا البلاء الحسن، لكننا نريد أن نشعر بأننا نعرف ما حدث. نريد الإحساس بالارتياح الذي يوفره التفسير المنطقي المعقول، بحيث يمكننا القول إن هذه الشركة أو تلك ضلت أو انحرفت. لنفكر مثلا بالبورصة، التي تشابه تقلبات الأسعار اليومية فيها، حيث ترتفع إلى الذروة يوما وتهوي إلى الحضيض يوما، الحركة المضطربة لجسيمات اللقاح (غبار الطلع) في جزيئات مائية أو غازية متصادمة. وليس من المقنع كثيرا القول إن حركة البورصة اليوم ناجمة عن قوى عشوائية. استمع في محطة CNBC إلى الخبراء وهم يراقبون المؤشر، ويقولون مفسرين: "مؤشر داو جونز ارتفع قليلا وذلك مع الثقة التي اكتسبها المستثمرون نتيجة زيادة طلبيات المصنع كذا"، أو "انخفض مؤشر داو جونز نقطة مئوية وذلك مع زيادة أرباح المستثمرين"، أو "ارتفع مؤشر داو جونز قليلا مع تجاهل

المستثمرين مشاعر القلق من خطوة البنك الاحتياطي الفيدرالي القادمة فيما يتعلق بمعدلات الفائدة". عليهم أن يقدموا تفسيرا. ولا يمكن لماريا بارتيرومو أن تنظر إلى الكاميرا، وتقول إن مؤشر داو جونز انخفض نصف نقطة بسبب القوى العشوائية و*الحركة البراونية*(*).

العلم ودراسة الأعمال

لكن كل ما تقدم يثير سؤالا أكبر وأشمل، لماذا نواجه صعوبة في تحديد العامل الدقيق الذي يدفع أداء الشركة؟ من المؤكد أن السبب لا يكمن في عدم قيامنا بالمحاولة. فالآلاف من الأذكياء واللامعين والمجدين في كليات الأعمال ومراكز الأبحاث والمؤسسات الاستشارية، يقضون جزءا كبيرا من وقتهم ويبذلون أقصى جهدهم بحثا عن الإجابات. هنالك كم ضخم من الكتابات. إذاً، لماذا تتخم التفسيرات المتعلقة بأداء الشركات بالكليشيهات المبتذلة والعبارات المبالغة بالتبسيط؟

في الحقول المعرفية الأخرى، بدءا من الطب، مرورا بالكيمياء، وانتهاء بهندسة الطيران، تبدو المعرفة تسير قُدَما دون كلل. ما الذي تشترك فيه هذه الحقول المعرفية؟ باختصار، تتقدم هذه الحقول المعرفية بفضل شكل من الاستقصاء ندعوه العلم. ريتشارد فينمان عرّف العلم ذات مرة بأنه: "منهج لمحاولة الإجابة عن الأسئلة التي يمكن وضعها في صيغة إذا فعلتُ هذا، ما الذي سيحدث؟"[13]. العلم لا يتعلق بالجمال أو الحقيقة أو العدالة أو الحكمة أو الأخلاق. إنه عملي بامتياز. السؤال الذي يطرح في مجال العلم هو، إذا فعلت شيئا هنا، ما الذي سيحدث هناك؟ إذا طبقت هذا القدر من القوة، أو ذاك المقدار من الحرارة، أو إذا مزجت هذه المواد الكيميائية، ماذا سيحدث؟ ووفقا لهذا التعريف يعد سؤال: ما الذي يؤدي إلى النمو المربح المستدام؟ سؤالا علميا. فهو يستفسر عما سيحدث لعائدات الشركة أو أرباحها أو سعر سهمها إذا اتخذت هذا الإجراء أو ذاك؟

كــيف ينبغــي أن نجيب عن سؤال علمي؟ شرح فينمان الأمر قائلا: "الأسلوب التقني، جوهريا، هو جرّب وانظر. ثم جمّع كمّا كبيرا من المعلومات مــن مثل هذه التجربة". بكلمات أخرى، قم بإجراء تجارب واجمع المعلومات بطرق منهجية لاستخلاص القواعد الناظمة للظواهر، ويمكن لذلك أن يؤدي إلى تــوقعات دقــيقة. أعظم ما في العلوم، كالفيزياء والكيمياء، أن بمقدورنا إجــراء تجارب - جرّب وانظر - في أوضاع مصممة بعناية في المختبر بحيث يمكنــنا الــتحكم بالأوضاع، وتعديل المدخلات، ومراقبة النتائج، ثم نستطيع إصــلاح بعــض المتغيرات على عجل، وتعديل بعض الأوضاع، والمحاولة مرة أخــرى. يــدين الــتقدم العلمــي بفــضل كبير إلى صقل التجارب بعناية وباطراد[14].

لكــن ماذا عن ميدان الأعمال، الذي لا يوجد في المختبر، بل في العالم الفوضــوي المعقــد حولنا؟ هل تناسب الأسئلة المتعلقة بالأعمال الاستقصاء العلمــي وتتكيف معه؟ هل يمكننا ابتكار فرضيات بديلة واختبارها بتجارب مــصممة بعناية، بحيث يمكننا أن ندعم بعض التفسيرات ونرفض أخرى؟ في العديد من الأمثلة، الجواب هو نعم. العديد من أسئلة قطاع الأعمال التجارية تناسب التجريب العلمي. تخيل أنك تريد معرفة أين تضع سلعة معينة في متجر (سوبر ماركت)، أو ما هو تأثير تغير في السعر على كمية المنتج المباعة، أو ما هو تأثير عملية ترويج خاصة؟ ما الذي يمكنك فعله؟ ببساطة، يمكنك أن تجري تجــارب في متاجــر مختلفة ثم تقارن النتائج. يمكنك أن تكتشف ما ينجح في وضع معين. لو فعلت هذا، ما الذي سيحدث؟ في الحقيقة، إن أي حالة تقريبا تتميــز بكثرة التبادلات المشابهة توفر وضعا طبيعيا للتجارب. أحد تفسيرات نجــاح وال - مارت يشير إلى أنها أولى شركات التجزئة التي تستخدم الدقة العلمــية الــصارمة في الترويج، ودراسة أنماط الاستهلاك، وفهم النــزعات السلوكية لزبائنها، ثم تطبق النتائج التي توصلت إليها على كل شيء من إدارة الإمــداد اللوجستي إلى تصميم المتجر. على نحو مشابه، يستخدم بعض أفضل

شركات الإنترنت، مثل Amazon.com وeBay، تقنيات متطورة جدا لمتابعة مـــا يفـــضله الـــزبائن وفهـــم خياراتهم. مثال آخر تجسده هارا انترتينمنت Harrah's Entertainment، إحدى الشركات الأميركية الرائدة في مجال المقامرة – الكلمـــة المهذبـــة هـــي اللعـــب – حيث يزور صالات القمار العائدة لها (كازيـــنوهات) مئات الآلاف من الزبائن كل يوم. حين انضم غاري لوفمان إلى مجلـــس الإدارة كمدير للتشغيل عام 1998، لم يرَ مجرد صفوف من آلات القمـــار، وطاولات اللعب، ودواليب الروليت، بل رأى مختبرا مذهلا لإجراء الـــتجارب. وجـــد أن بطاقـــة الولاء لهارا (الذهبية) تجمع كمية ضخمة من البـــيانات والمعطيات عن آلاف الزبائن وما يفضلونه. باستخدام هذه البيانات والمعطـــيات، تمكـــنت هـــارا من إجراء التجارب وتحليل النتائج، ثم إدخال تعـــديلات لتحسين مستوى رضى الزبائن ورفع معدلات الاحتفاظ بهم. على سبيل المثال، استطاعت الشركة تصميم الشكل الداخلي لصالة اللعب بالمزيج الـــصحيح مـــن آلات القمار بحيث يستفيد الزبائن والشركة في آن معا. فهل اســـتوفت تجـــارب لوفمان معيار العلم؟ يمكنك أن تراهن على ذلك. كانت النـــتائج مؤثـــرة ارتفعت العائدات والأرباح، بالمقياس المطلق والنسبي مقارنة بالمنافـــسين. لقـــد ساعد التفكير العلمي – جرّب وانظر – هارا على تحسين أدائها[15].

لكن ثمة أسئلة وجوانب أخرى في قطاع الأعمال لا تتكيف بسهولة مع هذا النوع من التجريب. لنأخذ مبادرة استراتيجية كبرى مثلا، كإطلاق منتج جديد. شركة كوكا كولا لم تغتنم فرصتين اثنتين سنحتا لإطلاق كوكا كولا الجديـــدة عام 1985؛ فقد اكتفت بقضمة واحدة من التفاحة وارتكبت خطأ ذريعـــا. شركة ديملر لم تحاول شراء شركة كرايزلر سوى مرة واحدة، وكان مـــن الصعب، إن لم يكن من المستحيل، إصلاح الأخطاء. كذلك حدث عند اندماج شركتي أيه أو أل وتايم وورنر؛ وهي عملية اندماج معقدة بين شركتين تسودهما ثقافتان مختلفتان تمام الاختلاف في صناعة تتغير بسرعة. لم يجرِ ستيف

كـــيس وجيرالـــد ليفين أي تجارب. ببساطة، لا يوجد سبيل لإخضاع أسئلة ومسائل كهذه للتجريب (العلمي) الصارم الدقيق. هل تريد أن تعرف أفضل طـــريقة لإدارة عملية شراء لشركة أخرى؟ لا يمكننا شراء مائة شركة، وإدارة نـــصفها بأسلوب ونصفها الآخر بأسلوب، ثم مقارنة النتائج. لا يمكننا إجراء هذا النوع من التجارب.

الأسلوب العلمي، وشبه العلمي، وسماعات جوز الهند

إن عجـــزنا عن فهم التعقيد الكامل لعالم الأعمال من خلال التجارب العلمية وفر الدعم والتشجيع لبعض نقاد كليات الأعمال. فقد انتقد الخبيران المتمرســـان بـــالإدارة، وارن بينيس وجيمس اوتول، في مقالة نشرت في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو (2005)، كليات الأعمال بسبب اعتمادها على المنهج العلمـــي: "هـــذا الـــنموذج العلمي مؤسس على افتراض خاطئ بأن العمل الـــتجاري فـــرع معرفي علمي مثله مثل الكيمياء أو الجيولوجيا، بينما هو في الحقـــيقة مهنة، وليست هذه الكليات سوى معاهد مهنية، أو يجب أن تكون كـــذلك"[(16)]. يـــبدو أن الفكرة تشير إلى أنه من الأفضل فهم قطاع الأعمال الـــتجارية كفـــرع من العلوم الإنسانية، عالم لا ينطبق عليه منطق الاستقصاء العلمـــي، نظـــرا لاستحالة فهمه بدقة العلوم الطبيعية. هل هذا صحيح؟ نعم، ولا. قـــد يصح القول إن الأعمال التجارية لا يمكن دراستها بصرامة الكيمياء أو دقـــة الجيولوجيا، لكن ذلك لا يعني أن فهمها يعتمد على الحدس والشعور الداخلي. ليس ثمة حاجة لتغير الوجهة والقفز من حدٍّ أقصى إلى مقابله، فهناك فارق كبير بين العلوم الطبيعية والعلوم الإنسانية على الرغم من كل شيء. ربما لا نـــتمكن من شراء مائة شركة وإجراء تجارب عليها، لكننا نستطيع دراسة عملـــيات الـــشراء (الاستيلاء) التي جرت والبحث عن أنماط ونماذج. يمكننا تفحـــص بعـــض المـــتغيرات المفتاحـــية مثل حجم الشركة، والصناعة/المجال التجاري، وعملية الدمج، ثم رؤية ما يؤدي إلى نتائج أفضل أو أسوأ. تعد هذه

المقاربـــة – التي تدعى شبه تجريبية – من ثوابت العلوم الطبيعية. قد لا ترتقي أبـــدا إلى مثال العلوم الطبيعية، لكنها تقترب منه بقدر اقترابنا من تطبيق روح الاستقـــصاء العلمـــي علـــى القـــرارات المفتاحية المتعلقة بالأعمال والنشاط التجاري.

في الحقـــيقة، هنالك كم كبير من الأبحاث الممتازة في العلوم الاجتماعية تـــناولت أداء الـــشركات، سوف أراجع بعضها في الفصول اللاحقة. لكن معظمهـــا، بسبب إجرائها بعناية والتوصل إلى نتائجها بحذر وحرص، يميل إلى عـــدم تقـــديم دلائل إرشادية واضحة ومحددة للعمل. فلا يوجد ما يغري أو يجـــذب في قـــراءة أن لفعـــل معين تأثيرا قابلا للقياس، لكنه ضئيل في نجاح الشركة. إذا لا يهتم المديرين عادة بالخوض في مناقشة صحة البيانات والمنهج والنماذج الإحصائية والاحتمالات. نحن نفضل التفسيرات المحددة التي تعرض مـــضامين ومقتضيات واضحة للفعل الإجرائي. نريد تفسير ما حدث لشركة ليغو ولحظوظها بشكل بسيط وسريع وبمنطق معقول يغري بالقبول والاقتناع. إننا نرغب في القصص والحكايات.

مـــن المفيد التفريق بين التقارير والقصص. التقرير هو، قبل كل شيء، مـــسؤول عـــن تقديم الحقائق كما هي، دون معالجة أو تفسير. فإذا قصد أن يكـــون وصـــف ما حدث لشركتي ليغو ودبليو. اتش. سميث بمثابة تقارير – وهـــي كذلك كما يفترض، نظرا لأن المراسلين هم من كتبها – فإن كلمات مثل ضلت، وانحرفت، وانجرفت تعد إشكالية. أما القصص، من ناحية أخرى، فهـــي طـــريقة يحاول عبرها الناس إيجاد معنى ومنطق في حياتهم وتجاربهم في العـــالم. إن اختـــبار جودة القصة لا يعتمد على مسؤوليتها عن الحقائق بقدر قـــدرتها علـــى توفير تفسير مرض ومقنع للأحداث. لا بأس في الأخبار التي تـــصف ما حدث للشركتين حين تكون على شكل قصص، فببضع فقرات، يفهم القارئ المشكلة (انخفاض المبيعات والأرباح)، ويحصل على تفسير معقول (الـــشركة فقدت اتجاهها)، ويتعلم عبرة ودروسا (لا تنحرف ولا تضل، ركّز

علـــى النشاط/المنتج الأساسي). خاتمة متقنة مع حل منصف واضح. لم تترك أي خطوط معلقة. الأمر الذي يرضي القراء ويشبع فضولهم.

الآن، لا عيب في القصص، بشرط أن نفهم ما هو معروض أمام أنظارنا. لكن الأشد ضررا هي القصص التي تتزيا بزي العلم. حيث تأخذ شكل العلم وتـــزعم امـــتلاك ســـلطته المرجعية، لكنها تفتقد صرامة ودقة ومنطق العلم الحقيقي. من الأفضل وصفها بشبه علمية(17). لريتشارد فينمان تعبير لا ينسى: *العلم الشعائري*. وهو يصفه كما يلي:

> في مـــنطقة الـــبحار الجنوبية تعيش قبيلة وثنية. خلال الحرب شاهد أفرادها الطائرات وهي تهبط محملة بالعديد من المواد، وأرادوا أن يكرروا ذلك الآن. لذلك شيّدوا ما يشبه المهابط، وأشعلوا النيران على جوانبها، وصنعوا كوخا خشبيا ليجلس فيه رجل على أذنيه قطعتان من الخشب على شكل سماعتين – فهذا هو *المراقب الجوي*! – بينما نتأت من الكوخ قضبان من الخيزران على شـــكل هوائـــيات، ثم انتظروا هبوط الطائرات. جهّزوا كل ما هو مطلوب بصورة صحيحة. كان الشكل مثاليا وكاملا. لكن العملية لم تنجح. لم تهبط أي طائرة. لذلك أدعو هذه الطريقة *العلم الشعائري*. فهي تتبع جميع القواعد والأشـــكال الظاهـــرية للاستقصاء العلمي، لكنها تفتقد شيئا جوهريا، لأن الطائرات لم تهبط(18).

هـــذا لا يعـــني أن *العلم الشعائري* ليس له بعض الفوائد. فأفراد القبيلة الذين انتظروا بفارغ الصبر أمام المهابط على جزيرتهم المدارية، وتظاهروا بأنهم مـــن المـــراقبين الجـــويين، ووضعوا على آذانهم قشور ثمار جوز الهند لتبدو كسماعات، ربما يستمدون بعض الرضى والقناعة من العملية كلها – العيش على أمل بمستقبل أفضل، التمتع باعتقاد يؤمنون به، والشعور بالاقتراب أكثر من القوى الغيبية. هذا ما حدث – إنها قصة. لكنها لا تعد مفيدة في توقع ما سيحدث.

عـــالم الأعمـــال متخم *بالعلم الشعائري*، بالكتب والمقالات التي تدعي الـــبحث العلمـــي الدقيق والصارم لكنها ليست سوى حكايات سردية. في

الفـــصول اللاحقة، سنعاين بعض هذه الأبحاث؛ تلك التي تستوفي معايير العلم لكنها لا ترضي كقصص، وتلك التي تعرض حكايات مدهشة لكن يشتبه فيها كعلم. كما سنرى، فإن بعضا من أنجح الكتب التي تناولت موضوع الأعمال في السنوات الأخيرة، وتربعت على قمة لوائح أفضل الكتب مبيعا طيلة شهور، وتأزّرت بإزار العلم، لم تتجاوز قدرتها التوقعية كثيرا قدرة سماعات جوز *الهند* على نقل الأصوات إلى تلك الجزيرة المدارية.

حواشي الفصل الأول

(1) Edwin H. Morris & Company. Renewed 1984, EMI Carwin Catalogue Inc. and Tamir Music. All right reserved. Used by Permission.

(2) انظر:

Clare MacCarty, "Deputy Chief Sacked as Lego Tries to Rebuild," *Financial Times*, January 9, 2004, p. 25.

(3) Zook, Chris, with James Allen, *Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Boston: Harvard Business School Press, 2001, p. 74.

(4) انظر:

Hjelt, Paola, "The World's Most Admired Companies," *Fortune*, March 14, 2005, pp. 41-45.

(5) Coggan, Philip, "World's Most Respected Companies," *Financial Times, Special Report*, November 18, 2005.

(6) جميع الشواهد التي تتناول ما ينبغي على ليغو أن تفعله مستمدة من:

Doonar, Joanna, "Brand MOT: Lego," *Brand Strategy*, February 10, 2004.

(7) سمعت هذه الحكاية عن تيد وليامز قبل سنوات عديدة، لكنني لم أتمكن من اقتفاء مصدرها الدقيق. ومن المرجح أن استياء تيد كان مركزا على جو كرونين، مدير فريق رد سوكس بين عامي 1935 - 1947. في مقالة بعنوان **قذف الكرة من تحت مستوى الكتف في مباريات الدوري**، كتب اللاعب السابق الدون اوكر يقول: "في كل مرة أذهب فيها إلى موقع قذف الكرة، كان كرونين يعلمني كيف أرميها: لا تعطه الفرصة، لكن لا تدعه يصل إلى القاعدة الأولى". أرجو من كل من يعرف المصدر الدقيق لتعليق وليامز أن يتصل مشكورا بالمؤلف على عنوان:

phil@the-halo-effect.com

(8) الشواهد المتعلقة بشركة ماتيل ومشكلاتها مع دمية باربي مأخوذة من:

Moore, Angela, "Mattel Earns Rise, but Barbie Sales Sang," Reuters, July, 2004.

(9) انظر:

Clark, Nicola, "Fraying Brand Image at Britain's WH Smith,'" *International Herald Tribune* April 26, 2004, p. 9.

(10) انظر:

Andy Reinhardt, "Can Nokia Get the Wow Back?," *Business Weekly*, May 31, 2004, pp. 18-21.

(*) كأس، تقول الأسطورة القروسطية إن المسيح (ع) استعملها في العشاء الأخير. ثم أصبحت هدفا للعديد من الحملات الفروسية بحثا عنها. وفيما بعد، أصبح التعبير يشير في دلالته (في معظم اللغات الأوروبية) إلى شيء عزيز المنال، يكاد يستحيل الحصول عليه. (المترجم)

(11) تبدت قوة وسلطة وال- مارت كرقيب على الذوق الاجتماعي في تشرين الثاني/نوفمبر 2004، حين رفضت بيع كتاب جورج كارلن *When Will Jesus Bring the Pork Chops?* بدعوى أنه لا يهم زبائن وال- مارت. احتل الكتاب المرتبة الثانية على لائحة صحيفة نيويورك تايمز لأكثر الكتب مبيعا وباع ملايين النسخ. هل الكتاب على درجة كبيرة من الوقاحة؟ أجل. يدنس المقدسات؟ بالتأكيد. لكن هل صحيح أنه لا يثير اهتمام الملايين من زبائن وال - مارت؟ لا نظن ذلك.

(12) انظر:

Eliot Aronson, *The Social Animal*, 5th ed., New York: W. H. Freeman & Company, 1988, p. 119.

(*) نسبة إلى عالم النبات الإنكليزي روبرت براون (1773- 1858) الذي كان أول من وصف الحركة (العشوائية للجزيئات المجهرية في وسط سائل أو غازي) في حبيبات غبار الطلع. (المترجم)

(13) انظر:

Feynman, 1999, p. 255.

(14) كتب العالم الفيزيائي جون بلات يقول إن التقدم العلمي يبلغ أقصى سرعته حين يتبع منهجا محددا للتفكير المنطقي: "منهج تراكمي للاستدلال الاستقرائي وفعال إلى حدّ أني أعتقد بأن علينا تسميته *الاستدلال القوي*". أما جوهر الاستدلال فعملية من أربع خطوات: ابتكار الفرضيات البديلة، تصميم التجارب بحيث تعطي نتائج ممكنة بديلة يمكن أن تستثني واحدة أو أكثر من الفرضيات، إجراء التجارب، تكرار العملية بفرضيات صقلت مجددا". انظر:

Platt, John R, "Strong Inference," *Science* 146, no. 3642 (October 1964): 16.

(15) انظر:

Loveman, Gary, "Diamonds in the Data Mine," *Harvard Business Review*, May 2003, pp. 109-113.

(16) انظر:

Benis, Warren, and James O'Toole, "How Business Schools Lost Their Way," *Harvard Business Review*, May 2005.

(17) استخدم جون بلات مصطلحا مشابها، وقال إن نتائج هذه الجهود "ليست علمية، لكنها مخلصة، ليست نظرية، بل لاهوتية" (1964).

(18) انظر:

Feynman, 1999, p. 209.

- 2 -
قصة سيسكو

أولئك الذين يعيدون كتابة التاريخ يعتقدون على الأرجح – في أجزاء من أذهانهم – أنهم يقحمون الحقائق في الماضي... ويشعرون أن نسختهم هي ما حدث تبعا لمنظورهم، وأن من المبرر إعادة ترتيب السجلات (التاريخ) وفقا لذلك.

جورج أورويل

"تعليقات على القومية" (1945).

الأمثلة التي رأيناها حتى الآن، فيما يتعلق بشركات ليغو، ودبليو. اتش. سميث، ونوكيا، مستخلصة من مقالات ظهرت في صحافة المال والأعمال، كتبها مراسلون محكومون بمواعيد صارمة وضاغطة، اعتمادا – ربما – على النشرات الدورية التي تصدرها الشركات. ولا عجب أن يتكئ العديد منها على العبارات المبتذلة (الكليشيهات) والجمل المكررة العتيقة. لكن ماذا عن دراسات تتناول شركة واحدة لعدة سنوات؟ إن تفحص شركة على مرّ الزمن يمكن أن يقدم فهما أفضل لأدائها.

من المقاييس الأساسية لأداء الشركات قيمة المساهم، ووفقا لهذا المقياس، تحتل شركة سيسكو سيستمز Cisco Systems أعلى مرتبة في الأداء في جميع الحقب والأوقات. فقد بلغت قيمة سوقية تقدر بمائة مليار دولار بصورة أسرع

مـــن أي شركة أخرى في التاريخ، ومن ثم، ولمدة وجيزة متألقة – استمرت أســـبوعين في آذار/مارس 2000 – احتلت سيسكو القمة، متفوقة حتى على مايكروســـوفت، كالشركة الأكثر قيمة في العالم، بقيمة بلغت رقما مذهلا: 555 ملـــيار دولار. في الـــسنوات الخمس التالية على تعينه كبيرا للمديرين التنفـــيذيين في سيسكو، أشرف جون تشيمبرز على زيادة بلغت 450 مليار دولار في قـــيمة المساهم، أي أكثر من 90 مليارا في السنة – أو مليار دولار كـــل أربعـــة أيام، أو 250 مليونا في كل يوم من أيام السنة، بما فيها الآحاد والعطـــلات، طـــيلة خمـــسة أعوام متتالية. ولاشك بأن ذلك يعد أداء رفيع المستوى.

هـــل كـــان ذلك كله مجرد فقاعة؟ صحيح أن سعر سهم سيسكو قد انخفض بشكل حاد في نهاية عام 2000 وزاد انخفاضا عام 2001، ثم بقي أدنى بكثير من مستويات الذروة طيلة السنتين التاليتين، إلا أن رسملة سوق الشركة ارتفـــع وذلك مع بداية انتعاش الاقتصاد، وبحلول العام 2005 بلغ 116 مليار دولار، ممـــا جعـــل سيسكو تحتل المرتبة السابعة عشرة على قائمة الشركات الأكثر قيمة في الولايات المتحدة متجاوزة شركات راسخة شهيرة مثل كوكا كـــولا وشيفرون تكساكو وديزني[1]. وكانت قيمتها أكبر من شركتي 3 أم وأمريكان إكسبريس معا. وتلك إنجازات لن نتوقعها إذا كانت الشركة مجرد كيان موهوم يستخدم الحيل ويعتم على حقيقة الوضع بمعلومات مضللة.

هـــنالك طريقة أخرى لقياس أداء الشركة تتمثل في تجاهل معايير *شارع المال* Wall Street والنظر إلى قدرتها على توليد الأرباح بشكل مستدام، فإذا أخـــذنا هـــذه المقاربة، نجد أن سيسكو ما زالت تستحق درجات عالية جدا بفضل مبيعاتها المتنامية باستمرار، لتبلغ 24 مليار دولار عام 2005، بينما تولد أيضا هوامش ربح مرتفعة جدا. وبأي طريقة نظرنا عبرها إلى الشركة، نجدها متميـــزة ومتفوقة في أدائها. فإذا أردنا تفسير الأداء، فإن أفضل سبيل إلى ذلك هـــو عقد مقارنة مع أكثر الشركات تفوقا فيه؛ إلا أننا حين لا نستطيع تفسير

نجـــاح سيسكو سيستمز، فكيف نأمل بتفسير حالات الشركات الأقل تفوقا؟ لحـــسن الحـــظ، تناولت شركة سيسكو عشرات المقالات، ودراسات الحالة، وكـــتابان علـــى أقـــل تقديـــر. لذلك، دعونا نعاين كيف فسّر المراسلون الصحفيون، والمديرون، وأساتذة الجامعات نجاح الشركة.

.. *كان يا ما كان*.. في الوادي..

منذ البداية، شابهت قصة سيسكو الحكايات الخرافية. ففي كتاب **جون تـــشيمبرز وطـــريقة سيسكو**، بدأ الكاتب جون. كي. ووترز الحكاية على النحو التالي:

> أســـطورة تأسيس سيسكو سيستمز حكاية كلاسيكية في وادي السيليكون. فقـــد الـــتقت ساندرا ليرنر وليونارد بوساك في الجامعة، فأوقعهما الحب في شـــباكه، وتـــزوجا. وبعـــد التخرج، عملا في إدارة شبكات الكمبيوتر في مركـــزين مخـــتلفين ومتباعدين ضمن حرم جامعة ستانفورد الذي يمتد على مـــساحة 16 ميلا مربعا. تاق الزوجان العاشقان لتبادل الرسائل الرومانسية عـــبر الـــبريد الإلكتروني، لكن الشبكات كانت متنافرة ولم تفِ بالغرض. أشرفت ساندرا على حواسب كلية الأعمال في جامعة ستانفورد، بينما عمل بوساك على بعد خمسمائة ياردة في مختبر علوم الحاسب[2].

أما الحل لمشكلة الشبكات المتنافرة فكان شيئا اسمه موجّه البروتوكولات المتعددة (multiprotocol router)، الذي مكن الحواسب من تبادل البيانات. صمم الاثنان الموجّه، وأسسا الشركة، وبقية الحكاية أصبحت معروفة لا داعي لإعادتها هنا. حسنا، هذه أسطورة؛ القصة التي نقرأها مرارا وتكرارا. وما تزال صحيحة تقريبا، على حدّ علمي، بعد أكثر من عشرين سنة وعلى بعد مئات الأميال.

علـــى شاكلة جميع المشاريع التجارية البادئة، بدأت سيسكو العمل في قبو، وباعت معداتها إلى الأصدقاء والمعارف المحترفين، وما إن قاربت العائدات ملـــيون دولار، حـــتى بحـــث المؤسسان عن ممول، والرجل الذي قال أخيرا:

"أوافق"، كان دونالد فالنتين (الممول السابع والسبعون من الذين عرض عليهم المؤسسان المشروع)، الذي استثمر مبلغ 2.5 مليون دولار مقابل تملك ثلث الأسهم وإدارة الشركة. بدأ فالنتين بإعطاء الإدارة شخصية احترافية، وعين رجلا صناعيا، جون مورغريدج، كبيرا للمديرين التنفيذيين. نمت المبيعات بسرعة، من 1.5 مليون دولار عام 1987 إلى 28 مليونا عام 1989، وفي شباط/فبراير 1990، أدخلت أسهم الشركة السوق. في نهاية اليوم الأول من التعامل، بلغت رسملة السوق للشركة 222 مليون دولار. وخلال السنوات التالية، استمر مورغريدج وفالنتين في توجيه وإرشاد الشركة ودفعها قدما، ثم تكرر النمط السائد في وادي السيليكون: ترك المؤسسان الشركة نتيجة الضغوط، فقد انتهى زمانهما.

في العام 1991، حين كانت سيسكو مشروعا تجاريا صغيرا ومغامرا نسبيا يستهدف تحقيق الأرباح في المستقبل، على شاكلة عشرات المشاريع في وادي السيليكون، عين فالنتين ومورغريدج مديرا للمبيعات اسمه جون تشيمبرز. معظم التقارير عن سيرته الشخصية تصفه بالطريقة نفسها: متواضع لكن عاقد العزم، آسر الشخصية لكن لا يحب الظهور، بائع *شاطر* لكن معتدل ومتحفظ. ترعرع ضمن ثقافة موظفي المكاتب (وليس العمال) في آي بي أم ثم انتقل إلى وانغ لابس، وكلتاهما شركة كمبيوتر كبيرة عانت من انخفاض حاد في المبيعات. الآن، أصبح تشيمبرز جاهزا لنقل نجاحاته إلى شركة أصغر حجما، شركة يستطيع تشكيلها كما يريد.

أتت نقطة التحول بالنسبة إلى سيسكو عام 1993. فمع أن مبيعات المنتج الأساسي، الموجهات، بقيت قوية، إلا أن تشيمبرز صمم خطة استراتيجية جديدة. إلى جانب كبير المديرين التنفيذيين، مورغريدج، ومدير قسم التكنولوجيا، اد كوزيل، قرر تشيمبرز وضع خط إنتاج عريض والتحول إلى متجر شامل يوفر كل ما يحتاجه عالم الاتصالات السلكية، للهيمنة على البنية التحتية للإنترنت. لكن بقيت مشكلة واحدة. السوق تنمو بسرعة كبيرة، والتقنيات الجديدة لا يمكن توقعها، ولذلك يستحيل على سيسكو أن

تأمـــل بالـــنمو لـــوحدها. وبعد أن رسم شبكة مربعات تظهر المدى الكامل للمنـــتجات، اقترح أن تملأ الشركة الفجوات بشراء شركات صغيرة، وخلال الأسابيع التالية، بحثت الشركة عن الشركات الصغيرة المبتدئة، وعن التقنيات الجديدة المتقدمة والمهندسين اللامعين. وسرعان ما عقدت أول صفقة، حيث اشـــترت شـــركة كريسندو كوميونيكيشن، المتخصصة في تبديل الشبكات المحلـــية، مقابـــل 97 ملـــيون دولار. كانت الصفقة مجرد *فاتح شهية*؛ حيث استولت سيسكو على عشرين شركة أخرى خلال السنوات الثلاث التالية.

في العـــام 1995، تقاعد جون مورغريدج وأصبح جون تشيمبرز كبير المديـــرين التنفيذيين في الشركة. وتحت توجيهه، تحولت سيسكو بسرعة إلى شـــركة قـــوية في الاقتصاد الجديد، واشترت ثلاث عشرة شركة أخرى عام 1996، غالبيـــتها تقريبا صغيرة الحجم، باستثناء *سمكة كبيرة فعلا* هي ستراتا كـــوم المتخصصة في أجهزة نقل الصور المرحلي والمبدلات، التي تضم 1200 موظـــف لتبلغ عائداتها 400 مليون دولار. ومع هيمنة اقتصاد الإنترنت على كـــل شيء، وتلقي الدعم من عدد من الشركات التي استولت عليها، بلغت عائدات سيسكو أربعة مليارات دولار عام 1997. الآن، بدأت الشركة تثير الانتـــباه في الصحف. ففي آذار/مارس 1997، وصفت مقالة في مجلة **وايرد** شـــركة سيسكو بتعابير حماسية توثينية، فهي تحتشد "بموظفين لامعين سعداء" يعملـــون ساعات طويلة لكن "يغرمون بكل دقيقة منها"، وأضافت مفصلة: "هـــؤلاء الموظفـــون يؤدون عملا صعبا، يستغرق ساعات طويلة، ويمكن أن يسبب الإحباط، واليأس، والتعاسة. لكنهم ميكانيكيون على درجة عالية من الكفاءة ومن النمط الخاص والمتميز لعصرنا: إنهم يبنون ويضبطون الإنترنت". مع ذلك ثمة أمر غير عادي فيما يتعلق بهذه الشركة: "لا يجد أحد سواهم هذا القـــدر من المتعة في العمل. ابتسامة هؤلاء لا تفارق وجوههم"، كما علّقت المجلة[3]. بعد شهر، أوردت مجلة بيزنس ويك قصة مثيرة حول سيسكو، حيث دعتها "مؤسسة التقنية المتقدمة البارعة"، فهي "ملكة المعدات الشبكية المتوجة، وواحـــدة مـــن ثلاث شركات تضع أجندة الصناعة: أهمية سيسكو بالنسبة

لتكنولوجــيا المعلــومات تماثل أهمية مايكروسوفت بالنسبة للبرمجيات وانتل لــرقاقات الحاســب"[4]. ماذا عن أسباب هذا النجاح؟ تشرح بيزنس ويك مفــسرة إنهــا تعود إلى أكثر من مجرد تألق وسعادة الموظفين: "بفضل إدارة تشيمبرز التي لا تشوبها شائبة على ما يبدو، ومهارته الحاذقة في البيع، وسلسلة صفقات شراء الشركات الأخرى.. انتقلت سيسكو من شركة مغمورة نسبيا إلى قمـــة التألق والشهرة في عالم الكمبيوتر". بعد أسبوعين اثنين، أدلت مجلة فورتـــشن بدلـــوها حول شركة سيسكو، حيث امتدحتها مقالة نشرت في أيــار/مايو 1997 باعتبارها "القوة العظمى الجديدة في عالم الكمبيوتر". وهي التي "ربما تفوقت - بكل ثقة بالنفس - في ركوب موجة الإنترنت الكاسحة (تــسونامي الإنتــرنت) على أي شركة أخرى، واستطاعت بمناورتها الحاذقة الدخول إلى مجالات جديدة من تقنية الشبكات بصفقات أبرمتها بسرعة البرق لــشراء الــشركات الأخرى"[5]. لنلاحظ أن الشركة لم تضل أو تنجرف أو تنحـــرف عن نشاطها الأساسي، بل استطاعت بمناورتها الحاذقة الدخول إلى مجالات جديدة.

ركــبت شـــركة سيـــسكو ذروة موجة الإنترنت عام 1998. وبلغت العائـــدات 8.5 مليار دولار، أي تضاعفت ست مرات مقارنة بمستوى عام 1995. ومثلت حصتها نسبة 40% من صناعة معدات شبكات البيانات التي يـــبلغ حجمهـــا عشرين مليار دولار - موجهات، واصلات مركزية، أجهزة تصنع ما يعرف بتصليح الإنترنت على عجل - إضافة إلى نسبة كاسحة بلغت 80% من سوق أغلى الموجهات وأكثرها تقدما تقنيا[6]. لكن سيسكو ليست مجـــرد عائدات متنامية، بل شركة رابحة أيضا، ففي وقت كانت فيه حتى أكثر شركات الإنترنت المبتدئة إثارة للإعجاب، مثل أمازون دوت كوم، تعاني من خـــسائر مالية، بلغ هامش الربح التشغيلي لشركة سيسكو 60%. إذ لم تكن شـــركة إنترنت لها خطة تجارية، ولم تعتمد في السوق على المظاهر البراقة[7]، ولم تكن *تغربل* الإنترنت بحثا عن الذهب، بل كانت تبيع المعاول والرفوش إلى عمـــال المـــناجم الذين يصطفون أمامها لشرائها. وأعجب ذلك *شارع المال*

(وول ستريت، حيث تتركز المؤسسات المالية الكبرى). فقد كانت سيسكو قوة لا يمكن وقفها، وتجاوزت نوعا ما توقعات *شارع المال*، *ربعا إثر ربع* (حيث تعلن نتائج الأداء كل ربع سنة). في تموز/يوليو 1998، ذكرت مجلة وول ستريت جورنال: "من بين جميع معالم السوق الناشطة مؤخرا، لم تحقق سوى قلة قليلة نجاحا مؤثرا كالذي حققته سيسكو سيستمز يوم الجمعة الفائت. فقد شهدت هذه الشركة المصنعة لمعدات شبكات الكمبيوتر رسملة سوقها تتجاوز مائة مليار دولار"[8]. لقد بلغت سيسكو العلامة السحرية بزمن قياسي، بعد اثني عشر عاما فقط. بينما تطلب الأمر من شركة مايكروسوفت، البطلة السابقة، عشرين عاما لبلوغ ذلك الحجم. في أيلول/سبتمبر 1998، توجت مجلة فورتشن شركة سيسكو باعتبارها *الملكة الحقيقية للإنترنت*. وكتبت تقول إن تشيمبرز: "لم يعط المستثمرين سوى الحلاوة، ليحول أسهم سيسكو إلى أقرب شيء إلى الرهان المضمون في ميدان التقنية"[9]. بحلول ذلك الوقت، اشترت سيسكو تسعا وعشرين شركة. وكانت رغبة تشيمبرز في شراء التقنية بدلا من ابتكارها أمرا غير عادي في وادي السيليكون. في حين أن العديد من شركات التقنية المتقدمة اعتبرت شراء التقنية الجديدة علامة تدل على الضعف، إلا أن تشيمبرز تبنى الرأي المعاكس؛ في الحقيقة، اعتقد أن رفض النظر إلى الخارج جسّد مثالا للتفكير الانعزالي الذي أضر بشركة آي بي أم.

في العام 1999، حققت سيسكو مزيدا من النجاح. وكلما كبرت في الحجم تسارع نموها؛ والعكس صحيح. لكن ما هي الخطوة التالية؟ إلى جانب الموجهات والمبدلات، دخلت مجالا أكبر بكثير، إنه مجال معدات الاتصالات التي يبلغ حجم سوقها 250 مليار دولار سنويا، حيث لم يكن لسيسكو سوى حصة ضئيلة حتى ذلك الحين. كانت المساحة المتاحة للنمو هائلة! وبالطبع، فإن التوسع إلى هذا الجزء من السوق سيضع سيسكو في منافسة مباشرة مع بعض أقوى الشركات: لوسينت، ونورتيل، والكاتيل. هل قلق المحللون من أن سيسكو كانت تضل وتنحرف عن نشاطها الأساسي؟ على الإطلاق، فطالما

أعطـــت نتائج جيدة، كتب المحللون عن منطقية ومعقولية التنويع. فعلى سبيل المـــثال علّق جي. بي. مورغان قائلا: "نوّع تشيمبرز خط الإنتاج، واستحث المديرين للتركيز بشكل كامل على الزبائن. سيسكو أمام انطلاقة سريعة جدا، فإذا سبقت يستحيل تقريبا اللحاق بها"(10). أضاف المستشار القضائي لكوين ســيكيورتيز: "لقد بدأت للتو"(11) العمل مع شركات الهاتف. حيث كانت شـــركات أم ســـي آي ورلـــد كوم وسبرينت، وسويس كوم، وغيرها من شركات الاتصالات الكبرى تخطط جميعا لشراء منتجات سيسكو.

تفسير نجاح شركة سيسكو

بين عامي 1997 – 2000، تناولت قصة سيسكو مقالات مطولة عديدة في كبريات المجلات الأميركية المتخصصة بقطاع الأعمال. أما السؤال الضمني في هـــذه القصص فهو: لماذا حققت هذه الشركة بالذات – وليس غيرها – مـــثل هذا النجاح؟ برزت هنا موضوعات عدة. ففي كل قصة تقريبا، نُسبَ الفـــضل إلى جون تشيمبرز، كبير المديرين التنفيذيين في الشركة. العديد من الكتابات التي تناولت سيرته الشخصية ركّزت على النقاط ذاتها؛ ولد تشيمبرز في تشارلـــستون (في غرب فيرجينيا) لأبوين طبيبين، وتغلب على عسر القراءة والتهجـــئة لـــيدخل كلية الحقوق، ثم وجد وظيفة في شركة آي بي أم. شهد تـــشيمبرز تعثر آي بي أم ووانغ نتيجة الفشل في الاستجابة للتغيرات المهمة في التقنـــية. تذكر تشيمبرز قائلا: "تعلمت من الشركتين أنك إذا لم تكن رائدا وتخلفـــت عن الركب، فسيدمرون كل ما تعمل من أجله، ويوقعون الفوضى المأســـاوية في حـــياة موظفيك، ولا أريد أن أعاني من ذلك مرة أخرى"(12). القصة ملهمة مثيرة. لن تكرر سيسكو تلك الأخطاء طالما ظل تشيمبرز متربعا على قمتها الإدارية، وستبقى شركة تتمتع بالمرونة، والرشاقة، وسرعة الحركة، والتواضـــع. ستأخذ أفضل العبر من آي بي أم، وتجمعها مع ما يميز الاقتصاد الجديد من دافع محفز، وحماس متقد، ورؤية ثاقبة.

العامـــل الـــثاني الذي ذكر مرارا هو مهارة سيسكو المشهودة في شراء الشركات الأخرى. كتبت مجلة فورتشن: "فكروا بسيسكو كمحرك لصفقات شـــراء الشركات الأخرى، التي تماثل في تخطيطها الذكي ومواءمتها للشركة المـــوجهات العملاقـــة الـــتي تبنـــيها للـــتعامل مع الموجات الهائلة في زحمة الإنتـــرنت"[13]. ما الذي جعل سيسكو على هذه الدرجة من المهارة والحذق في عمليات شراء الشركات الأخرى؟ يعود جزء من السبب إلى قدرة سيسكو علـــى اختـــيار أفـــضل الشركات لشرائها. و لم يكن ثمة نقص في المرشحين المحـــتملين، بـــدءا بالشركات المبتدئة وصولا إلى الشركات الكبيرة الراسخة الجـــذور. أوكلـــت مهمة تحديد الشركات المناسبة إلى العبقري مايكل أنجلو (مايـــك) فـــولبي (33 ســـنة)، الذي يقال إنه يتمتع بمهارة خاصة في تحديد الـــشركات المبـــتدئة في اللحظـــة المناسبة. ركّزت دراسة حالة أجرتها كلية هارفارد للأعمال على استراتيجية شركة سيسكو القائمة على النمو عبر شراء الـــشركات الأخرى[14]. وتوصلت الدراسة إلى أن سيسكو على درجة كبيرة مـــن الانضباط، وتسعى وراء الشركات الصغيرة المتخصصة في المنتجات التي تأخذ مكانها على الفور ضمن ما تعرضه الشركة من منتجات، لكنها تتجنب الـــشركات غـــير المناسبة والتي يعد شراؤها مخاطرة كبيرة. فهي لن تشتري شـــركات كبرى، أو تعمل في مجالات بعيدة عن نشاطها الأساسي، أو تهيمن علـــيها ثقافة مختلفة جدا. لماذا؟ لأن سيسكو أرادت انتقاء الشركات الصغيرة والمـــشابهة الـــتي يـــسهل امتصاصها وهضمها، فقبل كل عملية شراء، تجري سيسكو دراسة متعمقة ومستفيضة وشاملة بواسطة فريق متعدد الوظائف يضم ممـــثلين عـــن التسويق، والهندسة، والتصنيع. وقيل إن اهتمامه بمواءمة الثقافة يعادل اهتمامه بمواءمة التقنية.

العثور على الشركات المناسبة لشرائها كان مجرد جزء من القصة، فعمل سيـــسكو لا يقتصر على عقد الصفقات، بل يشمل دمج الشركات الجديدة بـــصورة ناجحـــة حققـــت نتائج عظيمة. لاحظت مجلة فورتشن أن شركة

سيسكو امتازت في هضم الشركات التي استولت عليها بشكل سلس. فما هي مفاتيح نجاحها؟ أولا، كرّست الشركة فريقا انحصرت مهمته في نقل الشركات المبتدئة من تربتها وإعادة زرعها في تربة الشركة الأكبر[15]. لقد ذكرت دراسة الحالة التي أجرتها هارفارد أن سيسكو تتبع بعد إتمام الصفقة عملية دمج منهجية/نظامية لاحقة لشراء الشركة، تشمل توقعات واضحة تبعا لنقاط علام محددة بتسعين ومائة وثمانين يوما. علّقت بالقول: "يعزى نجاح الدمج في جزء كبير منه إلى مقاربة منهجية منظمة تتبناها الشركة تجاه إدارة خبرة موظفي الشركات التي يتم شراؤها"[16]. لكن قيل أيضا إن سيسكو تتصدى للبعد البشري لعمليات الدمج. فعلى الرغم من كل شيء، لا تكتفي شركات التقنية المتقدمة الصغيرة بجلب أصولها أو عملائها فقط؛ فهي تتمتع بالجاذبية بسبب موظفيها بشكل رئيس. إن سلاسة عملية الدمج أمر حاسم الأهمية للحفاظ على الموظفين الموهوبين، ويقال إن سيسكو أنجزت عملا رائعا في هذا السياق. فهي تهتم بالجانب *اللين* من عملية الدمج، وتساعد الموظفين الجدد الذين انضموا إلى الركب، وتجعلهم يشعرون بأنهم جزء من فريق واحد على سبيل المثال، توزيع القبعات التي تحمل اسم الشركة، يساعد على بناء هويتها. في هذا السياق كتبت فورتشن: "حين تمتص سيسكو شركة أخرى وتهضمها، تتعهد بعدم إيقاف الموظفين عن العمل؛ ولذلك لا يتجاوز معدل ترك موظفي الشركات التي تستولي عليها سيسكو عبر الاندماج 2.1%، مقارنة بمعدل متوسط في الصناعة يبلغ 20%"[17]. أخيرا، تقيم مقاربة شركة سيسكو توازنا صحيحا بين المرونة والانضباط. في حين أن كل عملية شراء تعد فريدة وتتطلب تعديلا خاصا لتناسب الشركة، إلا أن هناك العديد من الخطوات الإجبارية، تشمل دمج أنظمة المعلومات وتبني أساليب التصنيع[18]. في حين أن الشركات لا تلجأ كثيرا إلى عمليات الشراء والدمج، وتوجب عليها تعلم دروس صعبة في كل مرة تقدم فيها على ذلك، فإن سيسكو جعلت من شراء الشركات الأخرى علما تضلعت منه. في العام 1999، احتلت سيسكو المرتبة الأولى في أعقاب استفتاء لآراء الزبائن حول سياسات

الـــدمج/الـــشراء الناجحة، أجرته مؤسسة بيست براكتيسيز الاستشارية (في تشابيل هيل بولاية كارولينا الشمالية)[19].

مع ارتفاع حظوظ شركة سيسكو في أواخر التسعينيات، ألّف أستاذان في كلية هارفارد للأعمال، هما تشارلز أوريلي وجيفري بفيفر، كتابا بعنوان: **القـــيمة الخفـــية: كـــيف تحقق الشركات الكبرى نتائج استثنائية بموظفين عـــاديين.** تضمن الكتاب فصلا عن سيسكو، التي تجسد برأي المؤلفين نموذجا مثاليا لإدارة الموظفين. روى المؤلفان على مدى بضع صفحات تاريخ الشركة، وناقـــشا استراتيجيتها، وعرضا سيرة شخصية معيارية لجون تشيمبرز، البائع *الـــشاطر*، المـــتفوق المتواضع، بلكنة غرب فيرجينيا التي تميزه. أشارا إلى إدارة سيـــسكو لعمليات شراء الشركات الأخرى، ولاحظا قدرتها على الاحتفاظ بالمواهب. لكن لا يبدو أن أيا من هذه العوامل يعد كافيا لتفسير نجاح شركة سيسكو المشهود الخارق للعادة. كتب المؤلفان: "لذلك، يبقى السؤال ما هو السبب المفسر لأفضلية سيسكو التنافسية؟" والجواب: "فكرْ بالمسألة استقرائيا" حسبما يؤكدان. فإذا كانت سيسكو أكثر نجاحا من الشركات الأخرى، فلا بد أن يعـــني ذلك أنها "أكثر مهارة وبراعة من منافسيها في تزويد الزبائن بما يريدون من تقنية ومعدات". وهذا يعني أمرين اثنين: آمنت سيسكو *إيمانا راسخا بعدم تبني تكنولوجيا متزمتة خاصة بها، وبالإصغاء بعناية للزبون*. وفقا للمؤلفين، فإن هذا ما تفـــوقت فـــيه الشركة؛ ليس لها تكنولوجيا خاصة بها لكنها أصغت بكل انتباه للـــزبائن، وراقبت وجهة السوق، ثم اكتسبت التكنولوجيا الضرورية، واحتفظت بالموظفين الذين طوروها. في التحليل الأخير، يرتبط مفتاح نجاح سيسكو ارتباطا وثيقا بقدرتها على الاستفادة من موهبة وطاقة قوتها العاملة[20].

سيسكو في خضم الموج العارم

قفـــز مؤشر ناسداك في الشهر الأخير من العام 1999، وبعد فترة توقف قـــصيرة في أعقاب رأس السنة، تجاوز الأربعة آلاف نقطة، ثم لامس الخمسة

آلاف. وفي 27 آذار/مارس 2000، بلغت رسملة السوق لشركة سيسكو 555 مليار دولار، متفوقة في ذلك على مايكروسوفت كأكثر شركة قيمة في العالم بأسره. وفي نيسان/أبريل، بدأ مؤشر ناسداك يتراجع، وبحلول شهر أيار/مايو انخفضت قيمة أسهم سيسكو 20% (من السعر الذي بلغته في الأوج وهو 80 دولارا). نحن اليوم نرى ذلك كله بمثابة الهزة الارتجاجية الأولى قبل أن يتداعى البيت الكرتوني، لكن العديد من المراقبين اعتبروا ما حصل مجرد تراخٍ في أسهم التكنولوجـيا بحاجة إلى التصحيح، وتوقف مؤقت قبل معاودة الارتفاع. في الحقيقة، اعتقد بعضهم أن أسهم سيسكو تبدو أكثر جاذبية عن ذي قبل. وفي أيـار/مايـو 2000، احتلت قصة سيسكو وكبير مديريها التنفيذيين موضوع الغـلاف في مجلة فورتشن. أما العنوان فكان: "هل يعد جون تشيمبرز أفضل مدير تنفيذي في العالم؟ وهل فات أوان شراء أسهمه؟" داخل العدد مقالة من ست صـفحات مدعمة بالصور والرسوم البيانية، اعتمدت على مقابلات شخصية مسهبة وزيارات ميدانية (بما فيها زيارة *مداهنة* إلى مزرعتي اثنين من كـبار المديرين التنفيذيين). كتبت فورتشن: "لا بد من اعتبار سيسكو تحت إدارة جـون تـشيمبرز، واحدة من أبرز الشركات في أميركا وأكثرها تميزا، مثلها مثل انتيل، وال – مارت، وجنرال موتورز". قصة مادحة تفوق الخيال، ومبالغة مفرطة في التضليل الدعائي.

لكـن ما هي الأسباب التي عزتها مجلة فورتشن لنجاح شركة سيسكو؟ الموضـوع الأساسـي ذاته جرى التركيز عليه مرة أخرى. امتدحت الشركة بسبب *التركيز الشديد على الزبون*. وكما كتبت المجلة: "ببساطة، لم تبلغ أي شبكة أخرى من قبل هذه الدرجة التي بلغتها سيسكو في التركيز على الزبائن منـذ يـومها الأول". واستشهدت بالرأسمالي المغامر جون دور الذي وافقها الـرأي: "هذا هو التركيز على الزبائن، فجون تشيمبرز هو أكثر إنسان يركز علـى الـزبون ستقابله في حياتك". وعلّق تشيمبرز نفسه: "حين يتعلق الأمر بـزبائننا، نحـن نفعـل كل ما يمكن للفوز بهم". الموضوع الثاني كان شراء

الشركات الأخرى ودمجها. كتبت فورتشن في هذا السياق: "سيسكو ابتكرت علم شراء الشركات"، ملاحظة أن "قدرتها على دمج الشركات التي استولت عليها تعد أسطورية". الموضوع الثالث هو الثقافة الخاصة السائدة في الشركة، التي والفت بين التمكين الشخصي والانضباط. فقد قال مدير في شركة منافسة في وادي السيليكون: "عليك أن تفهم أن تمكين المديرين هناك يتم بطريقة لا توجد في أوراكل أو صن أو اتش بي، أو انتيل". لكن سيسكو تمتدح أيضا بسبب ثقافة الانضباط وهاجس تخفيض التكاليف: "يدير جون والمدير المالي لاري كارتر شركة تخضع لنظام صارم. الأمر لا يصدق"، حسبما يقول أحد المديرين. مكاتب الشركة بسيطة ومتقشفة، لا يسافر أحد إلا بالدرجة السياحية، ولا يتمتع أحد، خصوصا كبار المديرين، بفوائد أو مكاسب تساعدهم على التباهي. رابعا، لكن ليس أخيرا، جون تشيمبرز. فمعظم الفضل في نجاح الشركة نسب إلى كبير مديريها التنفيذيين. لربما يكون جيف بيزوس مدير أمازون دوت كوم *شخصية العام* 1999 تبعا لمجلة تايم، لكن وفقا لمجلة فورتشن فإن أفضل مدير تنفيذي في عصر المعلومات هو جون تشيمبرز.

بالنسبة لأسهم شركة سيسكو، أشارت فورتشن إلى أن نمو الشركة يعادل ضعفي المعدل السنوي لشركة جنرال موتورز البالغ 15%. فإذا امتلكت أسهما في شركة واحدة فقط، فمن الأفضل أن تكون سيسكو، حسبما كتبت المجلة في أيار/مايو 2000[21]. وبدت تلك النصيحة مبررة لفترة من الزمن. فقد استقر مؤشر ناسداك خلال صيف عام 2000، وبحلول شهر تشرين الأول/أكتوبر، حين أعلنت فورتشن نتائج استفتائها السنوي حول أكثر الشركات التي تحظى بالإعجاب في العالم[22]، احتلت سيسكو المرتبة الثانية بعد جنرال إلكتريك؛ أنجح شركة منوعة في العالم، بقيادة مديرها الأسطوري جاك ولش. إذاً، كانت سيسكو متربعة على القمة، بعد أن حققت نجاحا باهرا، وتبنت توجها مركزا بصورة مدهشة على الزبون، إضافة إلى ثقافة رائعة

وبـــراعة لا تضاهى في عمليات شراء الشركات الأخرى. أما السؤال الوحيد على حدّ تعبير مجلة فورتشن (أيار/مايو 2000) فكان: هل فات الأوان لشراء أسهم سيسكو؟

تبين أن الجواب: نعم.

مجلة فورتشن تغير رأيها

بـــدأت أسهم التقنية بالانخفاض في أيلول/سبتمبر، ثم انهارت بسرعة في تـــشرين الأول/أكتوبر. بحلول تشرين الثاني/نوفمبر وصل سعر سهم سيسكو إلى خمسين دولارا في خضم حالة من الانهيار التام. أما مضامين ذلك بالنسبة للشركة فلم تفت على المراسلين الأكثر ذكاء وفطنة. فعلى سبيل المثال، لاحظ سكوت ثورم في وول ستريت جورنال أنه "على المحك الآن عشرات المليارات مـــن الـــدولارات من القيمة السوقية لأسهم سيسكو، التي تبلغ 393 مليارا. ولأن الـــشركة تعتمد على أسهمها لاجتذاب الموظفين والاحتفاظ بهم، إضافة إلى اكتـــساب التقنية الواعدة، فإن السهم الضعيف يمكن أن يعرقل أنشطتها الـــتجارية. ومـــع ركـــود أســـعار الأسهم في الشهور الحالية، ارتفع معدل الاســـتنـــزاف، وذلـــك مـــع ســـعي بعض الموظفين للحصول على فرص أفـــضل"[(23)]. بحلـــول نهاية العام 2000، انخفض سعر سهم الشركة إلى 38 دولارا، أي أقـــل من نصف سعر الذروة الذي بلغه. لكن جون تشيمبرز بقي متشبثا برأيه بأن الأسعار سترتفع، معلنا أن الانخفاض عبارة عن فرصة لتوسيع حصة السوق، واستمر في طلب المزيد من المخزون. لكن الأمور كانت مختلفة هذه المرة. فقد انخفضت الطلبيات، وتأخر إنجازها، وفي نيسان/أبريل من العام 2001 أعلـــنت سيسكو أن لديها مخزونا كاسدا من السلع (تبلغ قيمته رقما مذهلا هو 2.2 مليار دولار)، واعترفت في نهاية المطاف بأنها أخطأت تماما في قـــراءة طلـــب العملاء. ثم أجبر تشيمبرز على اللجوء إلى السبيل الذي كان يخـــشاه: تـــسريح آلاف الموظفين. في نيسان/أبريل من العام 2001، أي بعد

مـــرور سنة واحدة على وصول سعر سهم سيسكو إلى الذروة (80 دولاراً)، بلغ السعر الحضيض عند 14 دولارا. واختفى أكثر من 400 مليار دولار من رسملـــة السوق بخلال اثني عشر شهرا. و لم يعد شراء شركات أخرى أمرا غير وارد فقط، بل لا معنى له، ولا جدوى منه أيضا.

في أيـــار/مايو 2001، أي بعد مرور سنة واحدة تقريبا على بلوغ قيمة ســـهم سيـــسكو ذروته، كتبت فورتشن قصة مختلفة تماما عن الشركة. أما العنوان فكان: "سيسكو تحطم حكايتها الخرافية":

في الطريق إلى بلوغ قيمة سوقية للأسهم تقدر بنصف تريليون دولار، بدا كل شـــيء يتعلق بسيسكو مثاليا. فلديها مدير تنفيذي كامل الأوصاف، وكان بمقـــدورها في أي يـــوم أن تغلق دفاترها، وتقدم توقعات مالية مثالية حول مـــستقبل السوق. لقد حققت نجاحات ساحقة في عمليات شراء الشركات الأخـــرى، وتمـــثلت تقنيتها بمهارة كبيرة وثقة عظيمة بالنفس. كانت رائدة الاقتـــصاد الجديـــد، تبيع المعدات إلى شركات عالم الاتصالات الجديد التي تـــستخدمها عوضـــا عن تقنيات العالم القديم وتجعل مورديه خارج العصر وخارج السياق.

خـــلال الـــسنة الماضـــية، ثبت زيف كل سمة وميزة من هذه السمات والميزات(24).

ووفقـــا للمجلة، لم يقتصر الأمر على التهويل والمبالغة في قدرة الشركة، بـــل كـــان زيفا وخداعا. و لم تكن مشكلاتها خارجية فقط؛ فقاعة انفجرت وطلبـــيات تراجعت بشكل أسرع مما توقع به أحد. فاعتمادا على "عشرات الأحاديـــث مـــع العملاء، ومديري الشركة السابقين والحاليين، والمنافسين، والمـــوردين، تبـــيّن أن سيـــسكو هـــي التي ورطت نفسها في حالة الفوضى والفشل".

ماذا عن أقصى درجات التركيز على الزبون؟ ذكرت فورتشن الآن أن الشركة "أبدت موقفا ارتجاليا تجاه الزبائن المحتملين". وكانت أساليب البيع التي تتبعها *مزعجة*، كما عملت على *استعداء* المنافسين. ماذا عن قدرتها الأسطورية

على التوقع؟ غدت الآن بائسة. "لقد وقّعت عقودا طويلة الأجل مع الموردين في الوقت غير المناسب". ماذا بشأن مهاراتها في الابتكار والإبداع؟ تبيّن الآن أن "عددا من منتجاتها لم يكن على درجة عالية من الجودة". لم تنجُ أي ميزة من الهجوم: "شراء الشركات، التوقع باتجاهات السوق، التقنية، وحتى الإدارة العليا؛ أسهمت كلها في إخفاق سيسكو خلال السنة الماضية". ما الذي أدى إلى ارتكاب مثل هذه الأخطاء؟ كمنت في صميم هذه المشكلات الغطرسة التي جلبها النجاح. لاحظت المجلة أن الشركة كانت "ترتع في ثقافة الثقة"، وأن مغامرتها في دخول مجال منتجات وسائل الاتصالات كانت دليلا يثبت "تفاخرها وزهوها"، وأنها "بالغت في العناد وغالت في الثقة بالنفس"، وأن "هذه المبالغة في الثقة قاربت حدّ السذاجة". التكبّر والتجبر قبل السقوط، موضوع قديم قِدَم الإغريق. صحيح أن شركات أخرى تعثرت وكبت، لكن "كبوات سيسكو مثيرة لأن تشيمبرز روج للشركة باعتبارها سلالة جديدة من الشركات الكبرى؛ أسرع، وأذكى، وأقدر على المنافسة بالتأكيد". بالطبع، كانت هذه المزاعم كلها أكثر مراوغة وخداعا لأن تشيمبرز لم يكن من ادعاها، بل زملاء الصحفي في مجلة فورتشن.

لم تكن مجلة بيزنس ويك أقل سرعة في تغيير قصتها. ففي آب/أغسطس من العام 2001، ذكرت في مقالة بعنوان "دروس وعبر إدارية من الانهيار":

> قبل سنة واحدة فقط، كانت شركة سيسكو سيستمز تمتدح على نطاق واسع باعتبارها المثال النموذجي المتألق للاقتصاد الجديد. فقد عد الخبراء والعارفون المحنكون سيسكو نموذجا سباقا للتنظيم المؤسسي في القرن الحادي والعشرين، حيث تربط تكنولوجيا المعلومات الموردين والزبائن بطرق تسمح للشركة بالاستجابة السريعة لكل تغير بسيط يطرأ على السوق.
>
> استطاعت سيسكو تسطيح البنية الهرمية للشركات وجعلها أفقية، وتصنيع المنتجات ذات الكثافة الرأسمالية بواسطة شركات أخرى، وتشكيل تحالفات استراتيجية مع الموردين كان من المفترض أن تصرف المخزون برمته تقريبا. أما أنظمة المعلومات المتطورة فقد أعطت المديرين بيانات ومعطيات واقعية،

ممـــا أتاح لهم اكتشاف أوهى تغيير يطرأ على أوضاع السوق الراهنة وتوقع الاتجاهـــات المـــستقبلية بدقة. فإذا امتلك أحد الرؤية المميزة للحقبة الرقمية الجديدة، فمن المفترض أن يكون جون تشيمبرز، كبير المديرين التنفيذيين في سيسكو.

يا للهول! لقد أظهر انهيار شركة سيسكو بهذه السرعة المفاجئة والمدة القصيرة – الذي دلّت عليه صدمة كساد مخزون بقيمة 2.2 مليار دولار – أنها معرضة لأخطار التباطؤ الاقتصادي مثلها مثل أي شركة أخرى[25].

المجلـــتان اللـــتان اندفعتا إلى امتداح شركة سيسكو قبل عام بالضبط – ملكـــة الإنترنت، أفضل مدير تنفيذي في العالم، على قدم المساواة مع جنرال إلكتـــريك ومايكروســـوفت – تتسابقان الآن على توجيه الانتقادات لها. في كانون الثاني/يناير من العام 2002، نشرت بيزنس ويك فضيحة أخرى، دعتها "سيسكو وراء الخداع والتضليل":

هنالك كم كبير من الأساطير التي رافقت كل ما هو متعلق بشركة سيسكو. ففـــي ذروة حمى الإنترنت، اعتبرت التجسيد الحي للعصر، وحين تعلق الأمر بالشركة، بدا كل شيء أسرع وأكبر وأفضل. مبيعاتها لا تُجارى وأرباحها لا تضاهى. كان حجم مبيعات معداتها المتطورة على الإنترنت يفوق مبيعات أي شركة أخرى وهي تندفع لتلبية طلب لا يهدأ ولا يشبع كما بدا آنذاك. كان بمقـــدورها إغـــلاق دفاترها في أي يوم، بفضل أنظمة المعلومات القوية التي تمـــتلكها. وظلت طيلة 43 ربعا متتاليا (من السنين) تلبي أو تتجاوز توقعات *شـــارع المـــال* المتعطش لمزيد من المكاسب والأرباح. وبدت لوهلة الشركة الأكثر قيمة على وجه الأرض[26].

جرى التصدي لجميع الموضوعات الرئيسة. تركيز الشركة على الزبون، ثقافتها، قدرتها على إدارة عمليات شراء الشركات الأخرى، قيادتها الرشيدة. لكن تبيّن الآن أن الشركة مقصرة في كل مجال. بالطبع، من الممكن أن تكون الشركة قد تغيرت، وربما يولّد النجاح الرضى والقناعة والقبول. ويمكن للنمو السريع أن يؤدي إلى صعوبات تعترض الحفاظ على السيطرة والتحكم. بعض الشركات تستخف فعلا بعملائها.. الخ. لكن لم نجد أحدا يشير إلى ذلك. لم

يقـــل أحد إن الشركة قد تغيرت بين عامي 2000 - 2001. الآن فقط، بعد وقوع المحظور، توصف الشركة من منظور مختلف؛ شركة فاشلة هزيلة الأداء.

ربيع شركة سيسكو

لكـــن فـــصول قصة سيسكو لم تنتهِ هنا. أولا، الطريحة، ثم نقيضها، ثم الجُمـــيعة (الجامعة بين النقيضين، وفقا للجدل الهيغلي). بعد حرّ الصيف، يأتي قرّ الشتاء؛ لتعقبه تباشير الربيع.

طـــيلة الـــسنتين التاليتين (2001 - 2003)، حين بقي قطاع التقنية في حالـــة ركـــود، تشبث تشيمبرز وزملاؤه بموقفهم، وأصروا على أن الشركة ســـتخرج مـــن المأزق أقوى مما كانت. أتى الانتعاش بطيئا، لكن بحلول العام 2003، ظهـــرت دلائل واضحة على تحسن ملموس في قطاع التقنية المتقدمة، وبدأت الشركة تكسب النقاط وتزيد مبيعاتها. في تشرين الثاني/نوفمبر 2003، ومع تحسن المبيعات، وضعت مجلة بيزنس ويك صورة تشيمبرز على الغلاف، وتحتها عنوان عريض: *عودة سيسكو*[27]. أما القصة فكانت جذابة ساحرة، لا بـــسبب مـــا أشارت إليه من أن ما فعلته الشركة عام 2003 كان صائبا، بل لتناولها جميع الخطوات التي قيل إن الشركة أخطأت فيها عام 2000.

كانت شركة سيسكو تُمتدح سابقا على امتيازها التنظيمي، وانضباطها، وتنـــسيقها. أمـــا الآن فقد ذكرت مجلة بيزنس ويك أن الشركة خرجت في الحقيقة عن زمام السيطرة، وخضعت لثقافة الغرب الضاري، واعتادت "العمل والتـــشغيل وكأنها عصبة من القبائل *التكنولوجية* المستقلة. حيث أمكن لكل وحـــدة (قبـــيلة!) اختـــيار ما تشاء من الموردين والمصنعين". إذ "اشتهرت [الـــشركة] بـــثقافة تركز على اللحظة الراهنة دون النظر إلى المستقبل، وبقلة التخطـــيط المنسق". عوضا عن ذلك "اتبع المهندسون وحي تفكيرهم الغريب مهمـــا كانـــت النتيجة". واتصفت الشركة "بالفوضى التي أتت مع المسعى لتحقـــيق النمو مهما كان الثمن"، و"انشغل الموظفون بهاجس تلقي الطلبيات

والاستفادة من أسعار الأسهم التفضيلية إلى حدّ جعلهم يهملون الكفاءة، وتخفيض النفقات، والعمل الجماعي كفريق". لقد كانت مساعي المهندسين المتنافرة عبارة عن "خلطة مشوشة من مشاريع التطوير المتداخلة". لا يشابه هذا الوصف لصورة الشركة الفوضوية التي تعاني من اختلال النظام، ذلك الذي قرأناه عام 2000، لكن ذلك لا يهم، لأن جميع هذه المشكلات حدثت في الماضي، أما الآن، في العام 2003، فقد أصبحت الشركة "أكثر انضباطا وتماسكا". يجب أن نشعر بالارتياح لتحسن أحوال سيسكو؛ على الأقل إلى أن نتذكر أن الانضباط والتماسك ينتميان إلى مجموعة الكلمات ذاتها التي استخدمت في وصف شركة سيسكو بين عامي 1997 - 2000!

ماذا عن الزبائن؟ لاحظ أوريلي وبفيفر، الأستاذان في جامعة ستانفورد، أن الإصغاء بانتباه وعناية إلى الزبائن مثّل السبب الرئيس وراء نجاح شركة سيسكو، وكانت مجلة فورتشن قد وصفت التركيز على الزبون بأنه أول مواطن القوة في شركة سيسكو. الآن تذكر مجلة بيزنس ويك أن الشركة، حتى في ذروة نجاحها عام 2002، قد تجاهلت زبائنها. قال تشيمبرز نفسه إن الشركة ربما نسيت واحدة من قواعدها الرئيسة: الإصغاء إلى الزبون. حسنا، ماذا عن عمليات شراء الشركات الأخرى، التي جرى الاستشهاد بها مرارا وتكرارا بوصفها سببا مفتاحيا لنجاح الشركة؟ نرجو المعذرة، كما تكتب بيزنس ويك، إذ لم تتميز سيسكو أبدا في شراء الشركات: "ظلت سيسكو منذ أمد بعيد مشتريا نهما وعشوائيا، حتى للشركات المبتدئة التي لم تثبت قدرتها على تحقيق الأرباح". بدلا من اتباع استراتيجية واضحة، قيل إنها شرعت في "حملة عشوائية نهمة لشراء 73 شركة بين عامي 1993 - 2000 عبر التقاط أي شبكة حاولت أن تصيب قدرا من النجاح"، حملة "استيلاء لا تقيدها ضوابط" تميّزت "بالاعتباطية والعشوائية" و"بالممارسات الاستثمارية الخارجة على القواعد والأصول". لم توفر هذه الانتقادات الحادة شيئا. ففي حين وصفت سيسكو ذات مرة بأنها شركة شديدة التركيز والانضباط،

ابتكـــرت علم الاستيلاء على الشركات الأخرى (بالشراء) وهضمها ودمجها، أصـــبحت الآن مشتريا عشوائيا لهما. بالنسبة لشراء "شركات مبتدئة لم تثبت قـــدرتها على تحقيق الأرباح" – حسنا، كان ذلك ميزة محورية، فقد برعت في العـــثور علـــى الشركات الجديدة التي تمتعت بموظفين أذكياء وأفكار عظيمة. لكن بعد وقوع الواقعة، أصبحت الميزة سببا يدعو للوم.

عند قراء هذه المقالات في سياقها الزماني، يبدو كل منها معقولا وجديرا بالتـــصديق. فهي تقدم تفسيرا منطقيا للأحداث. لكن عندما ننظر إليها بعد بـــضع سنين نجد أن علينا السؤال حول صحة القصة التي أوردها الصحفيون؛ هـــل تلوّنت توصيفاتهم بالحكاية التي رغبوا في روايتها. فقد جمعت الحقائق، وشـــكّلت من أجل رواية قصة اللحظة الآنية، بغض النظر هل تعلّقت بالأداء المـــتفوق أو المنهار، أو الانبعاث واستعادة النشاط. وعند وضع هذه الروايات معا، يذكرنا الانطباع بجورج أورويل؛ إعادة كتابة التاريخ التي تقحم الحقائق بالماضـــي، وتعـــيد تـــرتيب السجلات (التاريخية) لرواية قصة أكثر انسجاما وتـــرابطا. لـــيس ذلـــك كله سوى مثال يجسد إعادة تفسير الماضي ليناسب حاجات الحاضر.

دفعتني الحيرة من هذه الروايات الشديدة التباين للاتصال بكاتب واحدة مـــن أكثـــر المقالات حماسة ومدحا وتدفقا في المشاعر، تلك التي نشرتها مجلة فورتـــشن في أيار/مايو 2000. سألت أندي سيرور المحرر العام في المجلة عما يفـــسر المبالغة في المدح عام 2000 والمغالاة في القدح فيما بعد. ردّ بصراحة: "أعـــتقد أنه تأثير تأرجح الموقف، فلربما تورطنا جميعا أو بالغنا في الاهتمام بما كـــان يحدث وإبرازه والتشديد عليه"[28]. اتصلت أيضا ببيتر بورروز، كاتب مقالـــة عودة سيسكو التي نشرت في مجلة بيزنس ويك في تشرين الثاني/نوفمبر 2003، وصـــورت سيـــسكو قـــبل ثلاث سنين (2000) كشركة متخمة بالمـــشكلات. بورروز صحفي ذكي ومتمرس وخبير بوادي السيليكون كتب بإسهاب عن سيسكو، وهيوليت – باكارد وسواهما من الشركات في الوادي.

سألته عما كان يجري. أجاب مفسرا إن سيسكو برأيه لم تكن أبدا شركة تركز على خفض النفقات، بل على الزبون. وأضاف: "على وجه العموم، أعتقد بوجود نزعة نحو المبالغة في تضخيم قوة الشركة خلال فترات الانتعاش، خصوصا خلال ذروهّا في أواخر التسعينيات"[(29)].

أصاب سيرور وبوروز دون شك. فهنالك نزوع طبيعي، حتى لدى مطبوعات رائدة مثل فورتشن وبيزنس ويك، للمبالغة في وصف فترات الذروة والحضيض، والاعتماد على جمل بسيطة لتفسير أداء الشركة. هذا يجعل القصة أكثر إثارة، لكنه يقودنا إلى سبيل خطر. قيل مرارا إن الصحافة تمثل أول مسودة للتاريخ، وأصبحت هذه الروايات الصحفية المصادر الرئيسة للدراسات اللاحقة. على سبيل المثال، اعتمدت دراسة الحالة التي أجرهّا جامعة هارفارد (وتطرقنا إليها آنفا) على مقالات الصحف والمجلات ذاهّا، والفصل المتعلق بشركة سيسكو في كتاب أوريلي وبفيفر **القيمة الخفية** استشهد أيضا بمقالات مجلة فورتشن ذاهّا التي راجعناها آنفا. وليست دراسات الحالة وفصول الكتب هذه بأفضل من المصادر التي اعتمدت عليها.

لكن تبقى مشكلة أشد عمقا. ربما لا تمثل قصة سيسكو نموذجا للمبالغة الصحفية المتعمدة بقدر ما تدل على معضلة أساسية أكثر تجذرا: الصعوبة التي نواجهها في فهم أداء الشركات، حتى وإن تكشف أمامنا. فعلى الرغم من الاهتمام كله التي تركّز على سيسكو، وبروز أخبارها في الصحافة عدة سنين، إلا أن الصحفيين المتمرسين والأكاديميين القديرين واجهوا صعوبة في التحديد الدقيق لأسباب نجاح شركة سيسكو الاستثنائي المذهل وفشلها الذريع المجفل. هنالك كلام معاد مرارا وتكرارا حول التركيز على الزبون، والقيادة، والكفاءة التنظيمية، لكن من الصعب قياس هذه العوامل بشكل موضوعي، لذلك نحن نميل إلى أن نعزو سمات ونستخلص استنتاجات اعتمادا على عوامل نشعر بأهّا مؤكدة؛ العائدات والأرباح وسعر السهم. لربما لا نعرف فعلا الأسباب المؤدية إلى الامتياز في الأداء، لذلك نلجأ إلى الجمل البسيطة لفهم معنى ما حدث.

حواشي الفصل الثاني

(1) انظر:

Fortune 500 Largest U.S. Corporations," *Fortune*, April 18,2005.

(2) انظر:

Waters, John K., John Chambers and Cisco Way: Navigating Through Volatility, New York: John Wiley & Sons, 2002.

(3) انظر:

lower, Joe, "The Cisco Mantra," *Wired*, 5.03, March 1997.

(4) Reinhardt, Andy, and Peter Burrows, "Crunch Time for the High Tech *Week*, April 28,1997, p. 80. Whiz," *Business*

(5) انظر:

Schlender, Brent, "Computing's Next Superpower," *Fortune*, May 12, 1997, pp. 64-71.

(6) Quick, Rebecca, "Tiny Dogs and a Dream: Beating Cisco," *Wall Street Journal*, June 4, 1998.

(7) بالاقتباس عن مسرحية ارثر ميللر *موت بائع متجول*.

(8) Gomes, Lee, "Cisco Tops $100 Billion in Market Capital-Passing Milestone in 12 Years May Be Speed Record," *Wall Street Journal*, July 20, 1998.

(9) انظر:

Kupfer, Andrew, "The Real King of Internet." *Fortune*, September 1998.

(10) المصدر نفسه.

(11) انظر:

Thurm, Scot, "Cisco Profits Before Charges Rises 33% as Revenue Growth Keeps Accelerating," *Wall Street Journal*, February 3, 1999.

(12) انظر:

Schlender, 1997.

(13) Goldblatt, Henry, "Cisco's Secrets," *Fortune*, November 8, 1999.

(14) دراسة الحالة التي أجرتها كلية هارفارد للأعمال هي:

"Cisco Systems, Inc.: Acquisition Integration for Manufacturing (A)," by Nicole Tempest and Christian G. Kasper, Harvard Business School Case Study 9-600-015,1999.

(15) انظر:

Schlender, 1997.

(16) Tempest and Kasper, 1999, p.4.

(17) Goldblatt, 1999.

(18) Tempest and Kasper, 1999, p.8.

(19) وردت المعلومة في:

Thurm, Scott, "Joining the Fold: Under Cisco's Systems, Mergers Usually Work," *Wall Street Journal*, March 1, 2000.

(20) جميع الشواهد حول أوريلي وبفيفر مقتبسة من:

O'Reilly, Charles III, and Jeffrey Pfeffer, *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Boston: Harvard Business School Press, 2000, pp. 49-77.

(21) جميع الشواهد مقتبسة من مقالة مجلة فورتشن المنشورة في شهر أيار/مايو:

Serwer, Andy, "There's Something About Cisco," *Fortune*, May 15, 2000.

(22) انظر:

"Global Most Admired: The World's Most Admired Companies," *Fortune*, October 2, 2000.

(23) انظر:

Thurm, Scott, "Superstar's Pace: Cisco Keeps Growing but Exactly How Fast Is Becoming an Issue-As Debate over Its Stock Mounts, the Outcome Could Have Big Ripples," *Wall Street Journal*, November 3, 2000.

(24) جميع الشواهد في هذا القسم مقتبسة من:

Manette, Nicole, "Cisco Fractures Its Own Fairy Tale," *Fortune*, May 14, 2001.

(25) انظر:

Weber, Joseph, Peter Burrows, and Michael Arndt, "Management Lessons from the Bust," *Business Week*, August 20, 2001.

(26) Byrne, John A., and Ben Elgin, "Cisco Behind the Hype," *Business Week*, January 21, 2002.

(27) جميع الشواهد مقتبسة من:

Burrows, Peter, "Cisco's Comeback," *Business Weekly*, November 2003.

(28) مراسلة بالبريد الإلكتروني مع اندي سروير (15 آذار/مارس 2004).

(29) مراسلة بالبريد الإلكتروني مع بيتر بوروز (27 آب/أغسطس 2004).

- 3 -

شركة أيه بي بي بين المد والجزر

شحب وجه ميلو مرة أخرى. "ماذا فعل؟"

"هرس مئات قطع الصابون العائدة للجنود بحيث أصبحت تشبه البطاطا المهروسة وذلك لكي يظهر أن أذواقهم سيئة ولا يعرفون الفارق بين السائغ والكريه. مرض جميع أفراد السرية، وألغيت المهمات.

صاح ميلو بصوت يعبر عن التعجب والاستهجان: "حسنا! من المؤكد أنه عرف كم كان مخطئا، أليس كذلك؟"

قال يوساريان مصححا: "على العكس. اكتشف كم كان مصيبا. وضعنا الطعام في أطباق وطالبنا بالمزيد. عرفنا جميعا أننا مرضى، لكن لم نعرف أننا أصبنا بالتسمم".

جوزيف هيلر
"ورطة محيرة"، 1961

قـــد لا يكـــون من المفاجئ أن نجد تأثيرا شائعا وسائدا وقويا في قصة شـــركة سيـــسكو. إذ فقد عالم الأعمال صلته بالواقع الحقيقي على ما يبدو خلال تضخم فقاعة التقنية المتقدمة في أواخر التسعينيات[1]. ولربما نستطيع أن نـــسامح حفـــنة من الصحفيين على فقدان إحساسهم بالعلاقة الصحيحة بين الأشـــياء وحجمهـــا الحقيقـــي. لكن الأمر ذاته حدث مع شركات أخرى،

وبعضها ليس جديدا، ولا متخصصا بالتقنية المتقدمة، ولا أميركيا.

لنفكر بشركة أيه بي بي ABB، الصناعية السويدية - السويسرية. تأسست أيه بي بي عام 1988 عبر اندماج شركتين هندسيتين رائدتين، **أيه أس اي أيه** السويدية، و**براون بوفري** السويسرية. الاندماج كان من بنات أفكار كبير المديرين التنفيذيين في الشركة السويدية، بيرسي بارنفيك، الذي رأى أن أسواق الطاقة الوطنية تتراجع، واستنتج أن الشركة التي تعمل عبر الحدود يمكن أن تتمتع بأفضلية تنافسية كبيرة. أصبحت الشركة المدمجة الجديدة رائدة في مجال مولدات الطاقة، وناقلاتها، وتوزيعها، إضافة إلى بضعة أنشطة تجارية أخرى، تشمل أتمتة المعالجة، والروبوتات، والمواد البلاستيكية.

شرع بارنفيك بسرعة في دمج الشركتين في شركة واحدة متجانسة. كانت سرعة الاندماج مثيرة وباهرة، وكان توفير النفقات غير مسبوق. بينما كانت عدة مشاريع ومصانع تغلق أبوابها في مختلف أرجاء أوروبا، والعمال يسرحون، والمصروفات تخفض، كانت أيه بي بي توسع نشاطها العالمي من خلال سلسلة من عمليات شراء الشركات الأخرى. ففي العام 1989، احتلت عناوين الأخبار حين دفعت 700 مليون دولار لشراء شركة وستنغهاوس إلكتريك، التي تعمل في مجال نقل وتوزيع الطاقة في أميركا الشمالية، ثم اشترت شركة كومبستشن إنجنيرينغ الأميركية مقابل 1.6 مليار دولار. بعد ذلك امتد نشاط الشركة إلى وسط وشرق أوروبا، مستفيدة من تحرير التجارة والخصخصة في أعقاب سقوط الشيوعية. كما انتقلت إلى الأسواق الآسيوية، حيث كان الطلب على الطاقة والهندسة ينمو بسرعة. بحلول العام 1999، تغير شكل ونشاط الشركة تغيرا كليا، مع تقليص عدد موظفيها في أوروبا الغربية، وتعزيز موقعها في أميركا الشمالية، وتوسيع نشاطها لتدخل الأسواق البازغة. خلال هذه الفترة، كانت المبيعات والأرباح مرتفعة. فبين عامي 1988 - 1996، تضاعفت عائدات الشركة لتبلغ 34.7

ملـــيار دولار، وتضاعفت الأرباح ثلاث مرات لتصل إلى 1.2 مليار دولار. كما نما سعر السهم بسرعة، وتجاوزت رسملة السوق 40 مليار دولار.

تفسير نجاح شركة أيه بي بي

امتلأت صحافة المال والأعمال، طيلة عقد من السنين تقريبا (من أواخر الثمانينيات حتى أواخر التسعينيات) بأخبار شركة أيه بي بي. ما هي الأسباب المفـــسرة لنجاح الشركة المذهل؟ معظم التفسيرات انطلقت من القمة، حيث يتـــربع كبير المديرين التنفيذيين. كان بيرسي بارنفيك شخصية لافتة، بقامته الطويلة، وقده الرشيق، وعينيه الحادتين الثاقبتين، ولحيته الأنيقة المشذبة أسفل ذقـــنه. كـــان قائـــدا أوروبيا غير مسبوق في مجال الأعمال التجارية؛ رجل اسكندنافي جمع أساليب العالم القديم والمهارات اللغوية مع البراغماتية الأميركية وتـــوجه يركـــز علـــى الأفعال لا الأقوال. كانت التوليفة لا تنسى. تأثرت الـــصحافة الأميركية بشهادة بارنفيك العلمية التي حصل عليها من ستانفورد، وتضلعه من اللغة العامية الدارجة في أميركا. سرعان ما بدأت المقالات تظهر في المجـــالات الرائدة. في العام 1991، وصفت مقالة في مجلة هارفارد بيزنس ريفـــيو بارنفيك بأنه "رائد الشركات" الذي يبني "نموذجا جديدا للمشروع التنافسي"[(2)]. وقيل إنه يؤمن بصنع القرار السريع والاتصالات التي لا تتوقف، ويلتـــزم ببناء مجموعة قيم تربط وتشد شركته الضخمة بإحكام. في العام 1992، وصفت مجلة لونغ رينج بلانينغ شركة أيه بي بي بأنها "نموذج الاندماج لأوروبا جديدة"، وكانت صريحة ومباشرة في امتداحها لقائدها: "تبعا لأي معيار، يعد بارنفـــيك واحـــدا من مديري أوروبا المتفوقين على المستوى العالمي. وعندما تقابلـــه.. تدرك على الفور المقاربة الواضحة والقاطعة والأصيلة للإدارة حيث القـــدرة عظـــيمة على اتخاذ قرارات سريعة وواثقة"[(3)]. أما مجلة فورتشن فقد كتـــبت بأســـلوب حماسي مندفع تقول: "إذا أمكن تجسيد الرشاقة والمهارة والروعة، فستأتي من الباب بهيئة بيرسي بارنفيك.. إنه أقدر رجال أوروبا على

أداء المهمـــات الـــصعبة، وهو أيضا مبتكر ما أصبح بسرعة أنجح اندماج عبر الحدود منذ أن ارتبطت هولندا الملكية مع شل عام 1907"[4].

ثم أتى المزيد من القصص المتملقة المادحة. في العام 1993، نشرت مجلة بيـــزنس ويك قصة بعنوان: "حملة بيرسي بارنفيك العالمية". بدأت القصة كما يلـــي: "يمكنك أن تطلق على الأرض اسم كوكب بارنفيك. المدير التنفيذي الـــصلب الآمر الجسور لشركة أيه بي بي نظر إلى المستقبل وبدا له دون حدود وطنـــية"[5]. في الصفحات التالية، رسمت المجلة صورة زاهية: "على الرغم من وجـــود دافـــع هوسي محموم وسيرة مهنية اختارت أصعب السبل وأقصرها للـــنجاح، يعـــد بارنفيك – كرجل أعمال أوروبي يدير شركة – مدهشا في تواضـــعه ومفاجئا في ودّه وبعده عن التبجح". فهو "يلتقي مرارا مع مديري الشركة على المستويات كافة، بدءا بالمديرين التقليديين الذين يفتقدون الإبداع في مركز الشركة في زيوريخ، وانتهاء بمراقبي العمال العاديين البسطاء في مصنع العنفات (التوربينات) في بولندا – ومعظمهم ينادونه باسمه الأول". إنه المدمن علـــى العمـــل الـــذي اشتهر بإنجاز "الأعمال الكتابية في غرفة حمام البخار (الـــساونا)". كمـــا "اشـــتهر بقدرته على القراءة السريعة ومهارته التحليلية الدقيقة" و"لم يكلف نفسه أبدا عناء التحضير لخطاباته مسبقا، مفضلا الارتجال العفوي حتى حول موضوعات مهمة ومعقدة وحاسمة مثل التعديلات على بنية الاقتصاد العالمي". من أجل استكمال الصورة، أشارت المجلة إلى أن بارنفيك، في أوقـــات الفراغ، مغرم بتسلق الجبال "ويستمتع بالجري الماراثوني مدة عشر ســـاعات متواصـــلة، لا يأخذ خلالها سوى فترات راحة قصيرة". بعد سنة، كتـــبت فورتشن تقول إن: "بارنفيك يستمتع باجتثاث التبجح البيروقراطي"، فهـــو "شخـــصية قيادية تتحدث بصوت معتدل النبرة، بطيء الإيقاع، بليغ التعبير. لكنه ليس مديرا تنفيذيا مهيبا جليلا على الطراز الأوروبي. إذ يتصف بالـــصراحة والـــبعد عن التبجح، يلوّح بقبضته ويلوّن حديثنا معه بالكلمات العامية (النابية) الشائعة في الولايات المتحدة"[6]. أما مجلة أنداستري ويك فقد

كتبت أن لدى بارنفيك "مخزونا ضخما ومذهلا من الطاقة الشخصية، وفهما لا حـــدّ لـــه للعمليات التجارية، وعزيمة واضحة على تعزيز القدرة التنافسية لشركته في الصناعة". فهو "حيوي، وديناميكي، وجذاب بشكل ملحوظ"(7).

انـــضم الأكاديميـــون إلى جوقة المداحين. فقد أكد مانفريد كيتس دي فري، أحد أشهر الأساتذة المتخصصين بالإدارة في أوروبا، أن بارنفيك، كما هـــو معروف على نطاق واسع، رجل لا يعرف التواني، "لكن ما يلاحظ فيه أيـــضا تواضعه. فهو يقلل باستمرار من شأن مساهمته في نجاح شركة أيه بي بي"(8). خلال السنوات التالية، استمرت سمعة بارنفيك بالتنامي والانتشار. في العام 1996، كررت مجلة دايركتر القصص والحكايات حول خصال بارنفيك الشخصية المذهلة: "اشتهر بإدمانه على العمل وحركته المتواصلة التي لا تهدأ، لكـــنه يقـــول مازحـــا أحيانا إنه يمضي يومين أسبوعيا في المكتب؛ السبت والأحـــد... يتحدث زملاؤه باحترام كبير ممزوج بقدر من الرهبة عن قدرته على الغوص عميقا في تفاصيل النشاط التجاري دون أن يغرق، ومقدرته على العمـــل عشرين ساعة عبر المناطق الزمنية، وأخذ سنة من النوم متى يشاء، وعن بقائه على اتصال بشركته بالهاتف والفاكس حتى في رحلاته البحرية خـــلال إجـــازة الصيف. بل يقال إنه ينجز أعماله الكتابية في حمام البخار (الـــساونا)"(9). ويظـــل مـــن غير الواضح هل كانت حكاية حمام البخار حقيقـــية ونتـــيجة للمـــشاهدة المباشرة أم أن مراسلا ذكرها عام 1993 وكـــررها آخر بعد ثلاث سنوات؛ إلا أن ذلك لا يهم فعلا. فبحلول ذلك الوقت، حظي بارنفيك بمكانة أسطورية. فقد بقي لأربعة أعوام متتالية في منتصف التسعينيات يعد "المدير التنفيذي/الرئيس للشركة التي تحظى بأكبر قـــدر مـــن الاحترام في أوروبا"(10). ودعي بجاك ولش أوروبا. أما سمعته فاكتـــسبت زخمـــا ذاتيا: في العام 1996، وصفته جمعية الإدارة الكورية بأنه "أفضل من كرّم من كبار المديرين"(11). لقد أصبح بارنفيك الآن ينال الجوائز على نيله للجوائز!

لم يكن كبير المديرين التنفيذيين في شركة أيه بي بي يمثل السبب الوحيد وراء نجاحها. إذ إن هناك عاملا آخر على علاقة به: ثقافة دينامية تهيمن على الشركة. فهي لا تخضع للثقافة السويدية الرزينة الجدية، التي تشدد على الإجماع والمشاركة، ولا للثقافة السويسرية المحافظة، بل وصفت بأنها خلطة واثقة من السرعة والفعل. إيجاد مثل هذه الثقافة مثل بحدّ ذاته نقلة جسورة، استهدفت ابتكار شركة على مستوى عالمي من دمج شركتين أوروبيتين قديرتين. بعد وقت قصير من الاندماج، وفي خطاب له أمام كبار المديرين في مدينة كان، وصف بارنفيك أسلوب عمل شركة أيه بي بي بأنه يخضع لثلاثة مبادئ: "1) اتخاذ خطوة إجرائية صائبة هو أفضل سلوك كما هو واضح؛ 2) اتخاذ خطوة إجرائية خاطئة هو ثاني أفضل سلوك (في حدود المنطق ولعدد محدود من المرات)؛ 3) عدم اتخاذ أي خطوة (وضياع الفرص) هو السلوك الوحيد غير المقبول"[(12)]. في مقابلة أخرى مع صحيفة فايننشال تايمز، قال مفصلا: "يكفي أن تفعل 35 شيئا بدلا من 50 إذا كنت في الاتجاه الصحيح. القاعدة الأساسية هي: خذ زمام المبادرة وافعل الصواب، الرسالة التالية هي: خذ زمام المبادرة حتى وإن أدت لاحقا إلى ارتكاب الخطأ. الأمر الوحيد الذي لا نقبله هو أن يمتنع الموظفون عن فعل شيء"[(13)]. هذه السمات والخصائص للروح السائدة – الفعل، المبادرة، ركوب المخاطرة – تُميّز ثقافة أيه بي بي كما يقال وكثيرا ما ذكرت باعتبارها سببا رئيسا لنمو الشركة ونجاحها.

الموضوع الثالث المتكرر في القصص المتعلقة بشركة أيه بي بي هو تصميمها الهيكلي والتنظيمي المعقد. فعلى جميع الشركات متعددة الجنسية الاستفادة من حجمها العالمي بينما تنافس أيضا في الأسواق المحلية. بالنسبة لأيه بي بي، تمثل التحدي في اقتناص فوائد ومكاسب الكفاءة في صناعة حيث العديد من العملاء عبارة عن شركات طاقة تملكها الدولة، وليسوا من الشركات العالمية. وصف بارنفيك المفارقة بالقول: لدى أيه بي بي حاجة متزامنة لتكون "عالمية ومحلية، كبيرة وصغيرة، لا مركزية بشكل جذري مع

تحكم مركزي"[14]. يدعو ذلك كله إلى تبني طريقة جديدة للتنظيم والإدارة. لم يـــصف بارنفيك أيه بي بي أبدا بأنها شركة عالمية، مفضلا الإشارة إلى أنها "اتحـــاد مـــن الشركات الوطنية". أما الهدف فكان العثور على أفضل الحلول لمـــشكلات العمـــلاء ثم نشرها في شتى أرجاء العالم، وتحرير طاقة أصحاب المشاريع الحرة والذهنيات المغامرة عبر "كسر قيود البيروقراطية بحيث يستطيع المديرين التنفيذيون في أطلنطا إطلاق منتجات جديدة دون تدخل من المركز، وبحـــيث يمكن لتقنيي الطاقة في السويد إحداث تغييرات في التصاميم، وبحيث يمكن للمصانع في الهند تعديل أساليب الإنتاج بنفسها"[15].

في ســـبيل تحقيق الأهداف العالمية والمحلية، ابتكرت أيه بي بي بنية هيكلية على شكل مصفوفة من سبعة قطاعات رئيسة مقسمة إلى مجالات تجارية على محـــور إحداثـــي وعشرات البلدان على المحور الآخر. في حين أن الشركات متعددة الجنسيات الأخرى تبتعد عن تعقيد الإدارة تبعا لهذا الأسلوب، فإن أيه بي بي تبنـــته علـــنا. مـــصفوفة أيه بي بي تشمل واحدا وخمسين نشاطا تجاريا وواحدا وأربعين مديرا قُطريا، تتقاطع جميعا في ألف وثلاثمائة شركة منفصلة. قـــسمت هـــذه الـــشركات إلى خمسة آلاف مركز ربحي، يتحمل كل منها مـــسؤولية توليد الأرباح والتوفير والتمكين، لتحقيق درجة رفيعة من الأداء. مـــثل هـــذا التنظيم المعقد - 5000 مركز ربحي منفصل! - يستدعي بشكل طبيعي العديد من الأسئلة. في هذا الموضوع كتب مجلة أنداستري ويك: "مجرد محاولة اكتشاف المركز المسؤول عن قرار معين يعيق على ما يبدو الاتصالات بـــين الموظفين ويصعّب الحفاظ على تركيز حاد على العميل"[16]. لكن حين تحـــدث الـــصحفيون مع مديري الشركة، تبدد قلقهم. إذ بدا هؤلاء راضين، وبالطبع كانت نتائج الشركة تتحدث عن نفسها، إذاً، لا بد أن يكون التنظيم فعـــالا وناجحـــا. لقد نقلت المجلة قصة مدير مصنع سويسري تذكر أيامه في براون بوفري، حين لم يكن يملك أي استقلالية ولا يتحمل سوى قدر ضئيل من المسؤولية. أما تنظيم أيه بي بي الجديد فقد وضع على عاتقه مسؤولية إدارة

مركـــز ربحي، وهذا يمثل تغييرا تحفيزيا مدهشا أدى إلى تحسينات كبيرة حين استعار الأفكار من مصنع مشابه تابع لشركة أيه بي بي في السويد. التحسينات لم تتأخر، وسرعان ما ارتفعت الأرباح[17].

اســـتقبل التنظيم المعقد المتطور لشركة أيه بي بي بالتهليل والتصفيق من الـــصحفيين، والأكاديميين، والخبراء العارفين بالإدارة. توم بيترز، أحد أشهر هؤلاء الخبراء في العالم في أوائل التسعينيات، وصف الشركة بأنها "بنية تنظيمية مـــرتبة تـــشابه البنى نصف الكروية الأنيقة" التي صممها ريتشارد بكمنستر فوللـــر[*]. ووفقا لبيترز، كان بارنفيك أكثر مدير قابله في حياته إصرارا على معـــاداة البيروقراطية. وكتب يقول: "إن كراهيته الراسخة للبيروقراطية مثلت عـــاملا حاســـم الأهمـــية في إنجاح البنية التنظيمية لشركة أيه بي بي"[18]. أما كريـــستوفر بارتليت من كلية هارفارد للأعمال فكتب دراسة حالة لم تقتصر علـــى وصف البنية التنظيمية للشركة فقط، بل فسرت أيضا العمليات المعقدة وفلـــسفة الإدارة التي جعلتها تنجح بهذا القدر[19]. وأكد مانفريد كيتس دي فري على أن تنظيم شركة أيه بي بي يعد نموذجا يحتذيه الآخرون. فعلى الرغم مـــن ضخامتها في الحجم والمدى، تمتعت الشركة - كما قيل - بخفة الحركة والمـــرونة المميزتين للشركات الصغيرة. ووفقا لكيتس دي فري، فقد ابتكرت شـــركة أيه بي بي شكلا تنظيميا جديدا؛ وجسدت "نموذجا يحتذى للتنظيم ما بعد الصناعي"[20].

أيه بي بي على جبل الأولمب

بحلـــول منتـــصف التسعينيات، تربعت أيه بي بي على عرش العالم، واعتـــبرت باســـتمرار واحـــدة مـــن أكثر شركات العالم استحواذا على الإعجاب وأفضلها إدارة. ففي العام 1996، اعتبرت أكثر شركات أوروبا احتـــراما للسنة الثالثة على التوالي من قبل صحيفة فايننشال تايمز. وفسّرت المقالة المرفقة السبب كما يلي:

إضـــافة إلى كونها الفائز الأوحد، احتلت [شركة أيه بي بي] مرتبة عالية على نحـــو استثنائي بسبب أدائها في النشاط التجاري، واستراتيجيتها، ومضاعفة إمكانيات الموظفين إلى الحدّ الأقصى. كما جرى الاستشهاد بها مرارا كنقطة مرجعية يقاس أداء الشركات الأخرى تبعا لها.
في الحقـــيقة، فـــإن الإعجاب بإنجازات أيه بي بي لم يعتم عليه سوى التقدير للـــسيد بيرسي بارنفيك، رئيس الشركة. فقد اعتبر أكثر رجال الأعمال في أوروبـــا احتراما، ونال أصواتا أكثر مما نالته شركته في الترتيب الإجمالي: إذ امتدح على وجه الخصوص بسبب رؤيته وتركيزه الاستراتيجيين[21].

حـــتى المـــراقبين المتشككين عادة، هلّلوا للشركة، وهتفوا لقائدها. ففي العـــام 1996، كـــتب جـــون مايكلثويت وادريان ولدريدج، الصحفيان في الإيكونوميـــست كـــتابا مـــستفزا لاذعا بعنوان **الأطباء المعالجون بالسحر**. اســـتهدف الخبراء العارفين بالإدارة. لكنهما نحيا شكوكهما جانبا حين تناولا شركة أيه بي بي. علّق المؤلفان بالقول:

أنـــتجت أوروبا قلة من النجوم اللامعة في عالم الإدارة، وهو أمر مثير للقلق. لكـــن رجـــلا واحـــدا دون شك حقق المطلوب في هذا السياق هو بيرسي بارنفـــيك.. فقد حاز المدير السويدي، الطويل القامة، السريع الكلام، المترع حـــتى الثمالة بالطاقة، الذي لا يعرف الكلل ولا الملل، على كل تكريم يمكن لمهنـــته أن تـــسبغه علـــيه، من "كبير المديرين التنفيذيين للأسواق البازغة" (شخصية العام) إلى رئيس أكثر الشركات احتراما في أوروبا (مرتين)[22].

هـــل ثمـــة غلـــو ومـــبالغة في الإعجاب ببارنفيك؟ لا أبدا، كما قال مايكلثويت وولدريدج. فقد كانت "المبالغة مبررة عموما، وهذه من الحالات الـــنادرة". تابـــع المـــؤلفان امتداح بارنفيك على حضوره القيادي، ورؤيته الاستراتيجية الجسورة، وأسلوبه البعيد عن اللغو والسخف، وتنظيم أيه بي بي المرن الرشيق السريع، مكررين الموضوعات التي شاعت في السنوات السابقة.
في كانـــون الثاني/يناير 1997، بعد أكثر من عشر سنوات قضاها على قمـــة شركتي أيه أس إي أيه ثم أيه بي بي، تخلى بارنفيك عن مسؤوليات كبير

المديرين التنفيذيين إلى غوران ليندال، نائب رئيس قسم نقل الطاقة، لكن بقي رئيسا غير تنفيذي. الانتقال كان سلسا، وظل أداء أيه بي بي قويا. صورت الشركة في سلسلة من المقالات التي نشرتها فايننشال تايمز بعنوان **إتقان الإدارة**، كتبها باحثان في مركز اشريدج للإدارة (في إنكلترا)، هما كيفن بارهام وكلوديا هايمر. بعد ملاحظة أن أيه بي بي تمتعت بنجاح مالي مشهود، امتدح المؤلفان الشركة باعتبارها "شكلا جديدا من التنظيم العالمي"[(23)]. كما نسبا نجاحها إلى "خمسة مبادئ هادية استرشدت بها": التركيز على الزبون، الاتصالية، الاتصالات، التفاعل بين زملاء العمل، التقارب والتلاقي. في السنة التالية 1998، نشر بارهام وهايمر كتابا (كاملا) بعنوان: *أيه بي بي: العملاق الراقص*. واعتمادا على عشرات المقالات ودراسات الحالة إضافة إلى المقابلات الشخصية مع مديري الشركة، مثل الكتاب (382 صفحة) ذروة عقد من المديح. فقد دعا المؤلفان بارنفيك "أكثر المديرين نفوذا في العالم"، ووصفا البنية التنظيمية للشركة وأبديا الإعجاب بالمستويات الرفيعة من تمكين الموظفين. وشبها مديريها "بسلالة جديدة من البشر الخارقين"، وتوصلا إلى نتيجة مفادها أن أيه بي بي تحتل موقعا "على قمة جبل أولمب الشركات"، مع جنرال إلكتريك ومايكروسوفت. لم يكن ثمة أثر من السخرية في كلماتهما، ولماذا يفعلان ذلك؟ فبحلول ذلك الوقت، كانت أيه بي بي قد راكمت نتائج مالية مؤثرة على مدى عقد من السنين، وبدا نجاحها واضحا لا لبس فيه أمام أعين الجميع.

الخروج عن السكة: أيه بي بي بعد عام 1997

مع وصول كتاب بارهام وهايمر إلى المكتبات والمتاجر، بدأت حظوظ أيه بي بي بالتغير. فقد قاد ليندال وبارنفيك الشركة بعيدا عن التصنيع الثقيل والهندسة اللذين اعتمدت عليهما، باتجاه خلطة جديدة من الأنشطة شملت الخدمات. في وقت تشكل فيه التفكير الإداري بواسطة مفاهيم مثل *رأس المال*

الفكـــري والأصول غير الملموسة، قال قائدا الشركة إنهما يريدان تحويلها إلى شركة "مرتكزة على المعرفة". وفسّر بارنفيك ذلك بالقول إن "أيه بي بي تغير أنـــشطتها الـــتجارية، وتتوسع نحو أنشطة أعلى قيمة مرتكزة على رأس المال الفكـــري، ومركـــزة علـــى البرمجيات، والمنتجات الذكية، والحلول الخدمية الكاملة. إنها استراتيجية لها مزايا مهمة". ووصف "تحول أيه بي بي إلى شركة معـــرفية" تشمل "الارتقاء في سلسلة القيمة، والتمتع بقدرة أكبر على المنافسة مقارنـــة بالمنـــتجات والخـــدمات. ولسوف تستمر أيضا في تقليص تعرضها لأخطار التذبذبات الدورية التي دهمتها في الماضي".

بالتوافق مع ذلك، عاودت أيه بي بي عمليات شراء الشركات الأخرى، لكـــنها دخلت هذه المرة مجالات جديدة، شملت الخدمات المالية. كما بدأت بالتخلـــي عـــن بعض الأنشطة الأساسية السابقة. فباعت 50% من حصتها بمشروع ادترانـــز المشترك مع ديملر كرايزلر مقابل 472 مليون دولار، لتخرج من مجال القطارات وحافلات الترام برمته، وباعت نشاط الوقود النووي الذي عملـــت فيه، وجمعت نشاط توليد الطاقة مع شركة السثوم الفرنسية لإنشاء مـــشروع مشترك بالتساوي، شركة "أيه بي بي السثوم للطاقة". كيف كانت ردة فعل الناس على هذا التغيير الجوهري؟ هل شعر أحد بالقلق من انحراف أيه بي بي عـــن مـــسارها؟ علـــى الإطـــلاق. فقـــد استقبلت وجهتها الجديدة بالاستحسان والقبول. في البداية، كانت أيه بي بي على درجة من القوة بحيث لم تشكك سوى قلة قليلة من المراقبين بشكل علني بما يمكن أن تحققه الشركة. عـــلاوة علـــى ذلك، شابهت استراتيجيتها التغير السابق الذي أجرته جنرال موتورز، حين نجحت في نقل نشاطها من التصنيع إلى الخدمات المالية. في هذه الأثناء، استمرت أسعار أسهمها بالارتفاع؛ ليس بدرجة سيسكو بالطبع لكن بمعدل مناسب، إلى جانب العديد من الشركات الأخرى في تلك السنين التي شهدت صعود الأسواق (ارتفاع الأسهم في البورصة). لكن سمعة أيه بي بي لم تكن مرتكزة على أسعار أسهمها وحسب؛ فقد اشتهرت بأنها شركة جسورة

حـــولت شركتين صناعيتين تفتقدان المرونة وسرعة الحركة إلى شركة حيوية رائدة في العصر الجديد. الإعجاب من الأنداد استمر، وانعكس ألقها الوهّاج الآن علـــى مديرها التنفيذي الجديد. ففي تشرين الثاني/نوفمبر 1999، اختير غـــوران ليـــندال أفـــضل مدير تنفيذي خلال العام من قبل المجلة الأميركية أنداســـتري ويـــك، ليـــصبح أول أوروبي يتلقى الجائزة، وينضم إلى الفائزين الـــسابقين مـــن أمثال جاك ولش، ولو غيرستنر، ومايكل ديل، وبيل غيتس. نـــوّهت المجلـــة بليـــندال بسبب قيادته الاستراتيجية، مشيرة باستحسان إلى عملـــيات الـــشراء الناجحة التي مكنت أيه بي بي من دخول أسواق جديدة وتنويعها للأنشطة التجارية الناضجة.

بـــدا أن الأدلـــة المبكـــرة قد أكدت حكمة استراتيجية أيه بي بي. فقد استمرت العائدات بالارتفاع، وبلغ سعر السهم في منتصف العام 2000 رقما قياسيا هو 31 دولارا، وتطرقت دراسة حالة أجرتها كلية جامعية للأعمال إلى الـــتحول الذي طرأ على أيه بي بي وكأنه قد نجح فعلا: "نتائج هذه المبادرات مـــرئية بوضـــوح مع دخول الشركة الألفية الجديدة. في أوائل العام 2000، أعلنت الشركة عن زيادة بلغت 24% على دخلها الصافي ليصل إلى 1.6 مليار دولار، ونـــسبة 4% على العائدات لتصل إلى 24.7 مليار دولار عام 1999. اعتـــبر المحللون بالإجماع أن احتمالات الشركة المستقبلية متميزة: أيه بي بي لم تعد قصة تتعلق بالكلفة، بل بالنمو، كما لاحظ أحد هؤلاء المحللين"(24).

في كـــتاب **أيه بي بي: العملاق الراقص**، توقع المؤلفان بارهام وهايمر أن السنوات التالية لعام 1996 ستكون سنوات "جني المحصول". فقد زرعت أيه بي بي بـــستانها، والآن ســـوف تتمـــتع بالثمار اليانعة. اختتم الكتاب المتخم بالـــتفاؤل حـــول النجاح المستقبلي للشركة فصوله معلنا: "نتطلع إلى معرفة المفاجأة الكبرى التالية الآتية من زيوريخ!"

الـــسنوات التالية كانت مليئة بالمفاجآت فعلا، لكن من نوع لم يتوقعه أحـــد. إذ بـــدأت تظهر علامات دالة على المصاعب عام 2002، وذلك مع

تباطؤ نمو العائدات، وفي تشرين الثاني/نوفمبر 2000، أعلن غوران ليندال استقالته بشكل مفاجئ، ليصيب الجميع بالذهول. أما السبب الذي قدّمه فهو تسليم زمام الأمور إلى شخص يمتلك قدرات أكبر في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهو مجال حاسم الأهمية نظرا لانتقال الشركة إلى نشاط المعرفة المكثفة. استبدل ليندال في كانون الثاني/يناير 2001 بيورغن سنترمان، الذي سرعان ما أعلن عن إحداث تغيير في البنية التنظيمية الشهيرة للشركة. ستصمم أيه بي بي منذ ذلك الحين لتركز على الصناعات ومجموعات العملاء، وليس المنتجات. قال سنترمان مفسرا إن في البنية القديمة عددا يصل إلى عشرة كيانات تتعامل مع شريحة الزبائن نفسها، الأمر الذي سبب التداخل، والتشوش، والاضطراب. سيكون التصميم الجديد أكثر بساطة ويساعد على تعميق العلاقات مع العملاء الرئيسيين[25].

بغض النظر عن التنظيم الجديد أو القديم، فقد استمر أداء الشركة بالتراجع. ففي نيسان/أبريل 2001، أعلنت عن انخفاض بنسبة 6% في العائدات السنوية وذلك مع ضعف طلب السوق. بدأ الصحفيون يدركون الآن أن النتائج السيئة هي السبب الحقيقي وراء رحيل ليندال المفاجئ[26]. ثم بدأت المفاجآت غير السارة تبرز من عمليات الشراء السابقة. في استجابة لمتطلبات هيئة الأوراق المالية والصرف، كشفت الشركة عن بعض الأخبار المقلقة: كومبستشن إنجنيرينغ، الشركة الأميركية التي اشترتها أيه بي بي عام 1989، كانت هدفا للمقاضاة بسبب مخالفتها لمواصفات إنتاج مادة الاسبستوس (مادة عازلة)، مما أجبر أيه بي بي على تجميد مبلغ 470 مليون دولار كاحتياط لتعويضات العطل والضرر. سبب تجميد المبلغ ضررا في معدل ائتمان الشركة، وضاعف القلق من مديونيتها. استمر مستوى الأداء في الانحدار طيلة الصيف، وبحلول خريف العام 2001، انخفض سعر سهم الشركة 70% عن الذروة التي بلغها في السنة الفائتة. ذكرت صحيفة وول ستريت جورنال الآن أن "رؤية [أيه بي بي] المتمثلة في الابتعاد عن الصناعة

الثقيلة والاتجاه نحو المعرفة، وحقول التقنية المتقدمة، بدت منحرفة وخاطئة مع انخفاض الأرباح"[27].

تحت الضغط المتنامي من مجلس الإدارة، استقال بارنفيك من منصبه كرئيس غير تنفيذي للشركة في تشرين الثاني/نوفمبر 2001، واستبدل بيورغن دورمان، عضو مجلس الإدارة وكبير المديرين التنفيذيين السابق لمجموعة هوشست الألمانية المتخصصة في إنتاج الكيماويات. لكن أداء أيه بي بي هبط بسرعة أكبر خلال السنة التالية، واستبدل سنترمان بعد إقالته من منصب كبير المديرين التنفيذيين في أيلول/سبتمبر 2002. استلم الآن يورغن دورمان منصب كبير المديرين التنفيذيين إضافة إلى منصبه كرئيس للشركة[28]، وبدأ بمراجعة المدى الواسع لأنشطتها التجارية. وحين استشعر حجم مشكلات الشركة، سارع إلى عكس مسارها. فتخلى عن قسم البتروكيماويات، وباع قسم التمويل إلى شركة جي اي، وضمن الحصول على قرض بقيمة 1.5 مليار دولار بحيث أمكن للشركة تجنب أزمة سيولة. مع بيع هذه الأصول غير *الأساسية*، ضاعفت أيه بي بي تركيزها وتخصصت الآن (كما عرفت نفسها) بتقنيات الأتمتة وتقنيات الطاقة.

في خضم الانحدار الشديد أتت صدمة أخرى. ففي أوائل العام 2002، ذاع خبر مفاده أن بارنفيك وليندال ضمنا صفقة سرية يحصلان بموجبها على تعويض تقاعدي يبلغ 150 مليون دولار. تمت الموافقة على الصفقة عام 1992 مع بيتر والنبرغ نائب رئيس الشركة وعضو أقوى عائلة في السويد، لكنها لم تكشف لأعضاء مجلس الإدارة الآخرين، ناهيك عن المديرين في مختلف أقسام الشركة. كان حجم الصفقة ضخما نظرا لأنها ارتبطت بالنتائج التي حققتها أيه بي بي، التي كانت ممتازة طيلة التسعينيات. لكن بحلول الوقت الذي استقال فيه بارنفيك وليندال، لم تعد أيه بي بي تتميز بالمستوى الرفيع من الأداء، والمبلغ الضخم الذي دفع للمديرين السابقين – الذي لا توجد سابقة له تبعا للمعايير الأوروبية – أطلق صيحة احتجاج قوية. فقد صُدم الناس، داخل وخارج

الـــشركة، في الـــسويد وشتى أنحاء أوروبا، بما اعتبروه مثالا لجشع المديرين. ونتـــيجة للـــضغط المكـــثف، وافق بارنفيك على إعادة 90 مليونا من مبلغ الـــ 148 مليون فرنك سويسري، بينما أعاد ليندال 47 مليونا من 85 مليون فرنك سويسري، لكن سمعتهما تضررت تماما.

في العـــام 2002، خـــسرت أيه بي بي 600 مليون دولار من العائدات الثابـــتة. تـــضخمت المديونـــية، واعتقد بعض المحللين أن الشركة على حافة الإفلاس[29]. انخفضت رسملة السوق الآن إلى أقل من 4 مليارات دولار، أي عشر الذروة التي بلغت 40 مليارا. مع بداية العام 2003، سعت الشركة مرة أخرى لإعادة هيكلة أنشطتها، وتخفيض عدد الوظائف وبيع الأصول، وظلت تواجه الالتزام بدفع تعويضات ضخمة بسبب الدعاوى القانونية المتعلقة بقضية الاسبستوس. خلال السنة التالية، عملت الشركة بثبات، بقيادة دورمان وفريق الإدارة التنفـــيذية الجديد، لاستعادة ربحيتها. بحلول صيف العام 2004، بدأت العائـــدات ترتفع مجددا، واستعيدت الربحية للمرة الأولى بعد الخسارة الصافية الـــتي لحقت بها في السنة الماضية. استلم الإدارة مدير تنفيذي جديد هو فريد كيـــندل، وبحلول خريف العام 2005، اقتربت الشركة من التوصل إلى تسوية نهائـــية لدعاوى قضية الاسبستوس، وأوصلت ديونها إلى مستوى يمكن عنده معالجتها. كانت أرباح التشغيل متواضعة، وبقي الطلب غير مؤكد، لكن أيه بي بي استطاعت الوفاء بديونها، وبدأت بتحقيق الأرباح.

صورة أيه بي بي المعكوسة في المرآة

لم تغب القصص المتعلقة بشركة أيه بي بي حين كانت ترتقي إلى القمة، ولم يجـــف حـــبر الأقلام حين هوت إلى السفح. ففي سنوات نجاحها جرى الاحـــتفاء بثقافتها باعتبارها جريئة وجسورة. وفُضّل الفعل على التحليلات المطـــولة؛ كانـــت الإرادة والرغبة في الفعل سبب نجاح الشركة. لكن ما إن توقـــف الـــنمو، وتفاقمت الدعاوى القضائية المتعلقة بقضية الاسبستوس في

أميركا، حتى اختلفت النظرة إلى استراتيجية النمو الطموحة التي تبنتها الشركة. الآن، وصفت الشركة بالاندفاع والتهور والحمق. في العام 2003، تذكر رئيس أيه بي بي، يورغن دورمان، قائلا: "كان ينقصنا التركيز حين أنفق بيرسي بسخاء على عمليات شراء الشركات الأخرى. الشركة لم تكن منضبطة بما فيه الكفاية"[30].

ماذا عن أيه بي بي باعتبارها تمثل تنظيم العصر الجديد؟ طالما كانت الأمور على ما يرام، وصف تنظيم المصفوفة المعقد بأنه مفتاح النجاح، مزيج فائق الحداثة من العالمية والمحلية، يشابه تصاميم بكمنستر فوللر (المقببة) المرنة. الآن، برزت صورة مختلفة. مع تكشف أداء الشركة، كتب أحد المراسلين يقول: "بنية الإدارة اللامركزية التي أوجدها السيد بارنفيك لوحدات الشركة المبعثرة على مساحة واسعة، سببت في نهاية المطاف صراعات ومشكلات اتصالات بين الأقسام". أما مديرو الشركة، الذين أهيل عليهم المديح ذات مرة بسبب تصميم الشركة المرن السريع الحركة، فقد تذكروا الآن شركة أحدقت بها الفوضى، والاضطراب، والصراع. العديد من الأقسام، والعديد من البلدان، والعديد من المراكز الربحية، أدت جميعها إلى "تداخل وتكرار الجهود على نطاق واسع"[31]. إن السماح باتخاذ القرار على المستوى المحلي أدى إلى تشظي النظام العام، حيث استخدم في الشركة 576 نظاما (محليا) لتخطيط الموارد، و60 نظاما مختلفا لجدول الرواتب، وأكثر من 600 من برمجيات أوراق العمل. أما تقاسم البيانات والمعطيات فقد تحول إلى كابوس. كما تذكر المديرون أيضا ضعف التنسيق بين البلدان والتنافس المختل الوظيفة؛ مثل الافتقار إلى خطط مشتركة خوفا من أن يقتنصها المديرون في البلدان الأخرى. لا يطابق ذلك كله النموذج المثالي للإدارة ما بعد الصناعية الذي قرأنا عنه قبل بضع سنين! ومن اللافت أن أيا من تلك المقالات لم تشر إلى أن تنظيم أيه بي بي قد تغير بأي طريقة كانت، التنظيم ذاته، لكن التوكيد الآن يتركز على عيوبه ونواقصه ومثالبه.

لربما تكون أكثر المراجعات حدة واستفزازا هي تلك التي استهدفت بيرسي بارنفيك. فحين كانت شركة أيه بي بي تسجل رقما قياسيا في الأداء، كان بارنفيك بؤرة تركيز طقوس تقدير الشخصية، حيث صور على هيئة رجل خارق القوى. فقد وصف بأنه صاحب شخصية (كاريزمية) آسرة، ورؤى صائبة ثاقبة، علاوة على تمتعه بالجرأة والجسارة. لكن ما إن تدهور مستوى الأداء حتى اعتبر متغطرسا متكبرا، يرفض النقد والانتقاد. قيل إنه "شيد أسوارا صماء حول ذاته". وكان "متسلطا متجبرا في تعامله مع مجلس الإدارة". كما "احتكر تدفق المعلومات"، وذلك على النقيض من روح الانفتاح التي زعم أنه يعتنقها. اتهم بارنفيك الآن "بالإدمان على الاستيلاء على الشركات الأخرى" ولقب "ببيرسيفال"، على اسم الفارس الذي بحث عبثا عن الكأس المقدسة. وقال آخرون إنه عانى من هوس مرضي بمحاكاة جاك ولش، وهجسَ بمضاهاة حجم ونجاح جنرال إلكتريك.

هل تغيّر بارنفيك؟ شرح مانفريد كيتس دي فري الأمر بالقول إن بعض المديرين الناجحين "يبدؤون بتصديق دعاياتهم وما تكتبه الصحافة عنهم ويسقطون في حلقة مفرغة من النرجسية". لكن أحدا لم يقدم أي دليل على *النرجسية* المزعومة[32]. إذ لم يقل أحد إن بارنفيك كان يُحدّق إلى انعكاس صورته بإعجاب وهو يتمدّد مرتاحا في حوض الاستحمام، أو يكرس وقتا طويلا لأناقته وهندامه، أو يزيّن جدران مكتبه بالجوائز العديدة التي حصل عليها، أو يهمل أيه بي بي وأنشطتها. لم يبيّن أحد كيف أدت *النرجسية* إلى ارتكاب أخطاء محددة، استراتيجية كانت أم تنظيمية (كما لم يشر أحد إلى أن جزءا من التغطية الصحفية المغالية في المديح التي أدت كما هو مفترض إلى النرجسية، قد أتى من البروفسور كيتس دي فري نفسه). في الحقيقة، تظهر مراجعة للمقالات التي نشرت على مدى خمسة عشر عاما أن بارنفيك وصف بالطريقة نفسها وظل الرجل ذاته؛ جسور، صريح، مباشر، شديد الثقة بنفسه. لم يقدم أحد أي دليل يثبت أنه تغير؛ الاستنتاجات والأحكام كلها مبنية على

أداء الشركة. الفائز واثق بنفسه، وحين يهزم تتحول الثقة بالنفس إلى غطرسة. لاحظت مجلة فورتشن قائلة: "الرئيس السابق لشركة أيه بي بي يصاب بعد تحطم سمعته بطعنة نجلاء أخرى: خلفاؤه يضعون ميراثه التجاري موضع المساءلة والتشكيك"[33].

من الطبيعي ألا يشعر بيرسي بارنفيك بسرور كبير عند مراجعة سنواته في شركة أيه بي بي. كتبت وول ستريت جورنال مشيرة إلى أن بارنفيك "يغضب ويستاء من اتهامه بالمساعدة على تدمير الشركة"، ونقلت عنه قوله: "أرفض قبول اتهامنا بالتسرع والتهور". فالتحول إلى كبش فداء "لا يسر الخاطر". بغضّ النظر عن الدعاوى القضائية المتعلقة بقضية الاسبستوس على شركة كومبستشن إنجنيرينغ، أكد بارنفيك أنها كانت مخاطرة مقبولة ومحسوبة آنذاك. "من الأمور الجهنمية القول إنه كان عليك، قبل ثلاثة عشر عاما، أن ترى المخاطر التي لم يكن يراها أحد"[34]. لكن من الصعب مقاومة النزعة إلى نسبة نجاح الشركة إلى فرد محدد. في الحقيقة إن أحد الأسباب الرئيسة وراء حبنا للقصص هو أنها لا تكتفي بسرد حقائق مبعثرة، بل تربط بين السبب والنتيجة، وغالبا ما تعزو الفضل إلى/أو تضع اللوم على الأفراد. قصصنا الأكثر إقناعا وفتنة تضع الأفراد غالبا في مركز الأحداث. حين تسير الأمور على ما يرام، نهيل المديح ونبتدع الأبطال، وحين تسوء، نوجه أصابع اللوم ونبتكر الأشرار. هذه القصص تقدم وسيلة لترسيخ الخطأ والصواب والحق والباطل، طريقة لنسبة المسؤولية الأخلاقية للآخرين. من بين عشرات المقالات التي تناولت شركة أيه بي بي، لم تحاول سوى قلة قليلة مقاومة هذه النزعة والاحتفاظ بتفكير منطقي حكيم. المقالة التي كتبها ريتشارد توملينسون وباولا هايلت في مجلة فورتشن (2002)، أشارت إلى أن "بارنفيك لم يكن جيدا إلى حدٍّ يستحق المدح المغالي الذي تلقاه في التسعينيات، ولا سيئا إلى حدٍّ يستحق الذم المفرط الذي وجهته إليه الصحافة مؤخرا. أما ما كان مفقودا منذ إعلان الهجوم على بارنفيك فهو إحساس بالتناسب وبحجم

اللـــوم الـــذي ينبغي أن يتحمله"[35]. رأي حكيم، لكنه كان نادرا في زحمة عـــشرات المقالات ودراسات الحالة المتعلقة بشركة أيه بي بي. لقد اتفق معظم الكـــتّاب علـــى القصة الأكثر بساطة، وأصبح بيرسي بارنفيك، الذي حظي بـــالإجلال والتقديـــر والاحتـــرام، نموذجا يجسد التغطرس والتكبر، والطمع والجشع، والقيادة السيئة. أما الملحق الأخير في مسلسل أيه بي بي فقد ظهر في نهايـــة العام 2005 حيث أسقط مكتب المدعي العام في زيوريخ الدعوى التي أقامهـــا علـــى بارنفيك وليندال فيما يتعلق بصفقة التقاعد[36]. إذ تبيّن له أن المديرين لم يرتكبا أي خطأ، ولاحظ أن الصفقة قد أبرمت عام 1998، حين كانـــت الـــشركة تحقـــق أرباحـــا كبيرة، وكانت سليمة تماما تبعا لقواعد الكـــشف[37]. لكن بحلول ذلك الوقت كان الضرر قد وقع، وصورة الدناءة والـــشر حفـــرت في الصخر. كانت الحالة، كما قال بارنفيك، جهنمية وفي منتهى السوء.

حواشي الفصل الثالث

(1) نشرت نسخة مبكرة من هذا الفصل تحت عنوان:

"What Do We Think Happened at ABB?: Pitfalls in Research About Firm Performance," Philip M. Rosenzweig, *International Journal of Management and Decision Making* 5, no. 4 (2004): 267-81.

(2) انظر:

Taylor, William, "The Logic of Global Business: An Interview with Percy Barnevik," *Harvard Business Review*, March-April 1991, pp. 91-105.

(3) انظر:

Kennedy, Carol, "ABB: Model Merger for the New Europe," *Long Range Planning* 25, no. 5 (October 1992): 10-17.

(4) Rapoport, Carla, and Kevin Moran, "A Tough Swede Invades the U.S.," *Fortune*, June 29, 1992, pp. 76-79.

(5) هذا الشاهد والشواهد اللاحقة مقتبسة من:

Sachres, Gail E., "Percy Barnevik's Global Crusade," *Business Week*, December 6, 1993, pp. 56-59.

(6) انظر:

Karlgaard, Rich, "Interview with Percy Barnevik," *Forbes*, December 5, pp. 65-68.

(7) McClenahen, Jon S., "Percy Barnevik and ABBs of Competition," *Industry Week*, June 6, 1994, pp. 20-24.

(8) انظر:

Kets de Veries, Manfred, "Making a Giant Dance," *Across the Board* 31, no. 9 (October 1994): 27-32.

(9) Kennedy, Carol, "ABB's Sun Rises in the East, *Director*, September 1996, pp. 40-44.

(10) Tomlinson, Richard, and Paola Hjelt, "Dethroning Percy Barnevik," *Fortune*, April 1, 2002, pp. 38-41.

(11) وردت في التقرير السنوي لشركة أيه بي بي، 1997.

(12) انظر:

Bartlett, Christopher A., "ABB's Relays Business: Building and Managing a Global Matrix," Harvard Business School case Study 9-394-016, 1993.

(13) انظر:

Tomlinson and Hjelt, 2002.

(14) انظر:

Barham, Kevin, and Claudia Heimer, *ABB: The Dancing Giant*, London: FT Pitman Publishing.

(15) التقرير السنوي لشركة أيه بي بي، 1988.

(16) انظر:

McClenahen, 1994.

(17) انظر:

Schares, 1993.

(*) ريتشارد بكمنستر فولر (1895- 1983): مهندس معماري ومخترع أميركي سعى إلى حـل المـشكلات العملـية بتصاميم بسيطة تتطلب أقل قدر من المواد والطاقة. أشهر ابتكاراته القبة المرتكزة على قوائم قصيرة. (المترجم)

(18) Peters, Tom, Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties, London: Pan Books, 1992.

(19) انظر:

Bartlett, Christopher A., "ABB's Relays Business: Building and Managing a Global Matrix," Harvard Business School case Study 9-394-016, 1993.

(20) انظر:

Kets de Veries, Manfred, "Making a Giant Dance," *Across the Board* 31, no. 9 (October 1994): 27-32.

بالنسبة لوصف الشركة بأنها "نموذج يحتذى للتنظيم ما بعد الصناعي"، انظر:

Kets de Veries, Manfred, "Leaders Who Make a Difference," *European Journal of Management* 14, no. 5 (1996): 486-93.

(21) De Jonquieres, Guy, "Europe's Most Respected Companies," *Financial Times*, September 18, 1996, p. 1 of survey.

(22) Micklethwait, John, and Adrian Wooldridge, The Witch Doctor: What the Management Gurus Are Saying, Why It Matters, and How to Make Sense of It, London: Heinemannn 1996, p. 243.

(23) انظر:

Barham, Kevin, and Claudia Heimer, "Creating the Globally Connected Corporation," *Financial Times Mastering Management*, June 1997, pp. 12-14.

(24) التقرير السنوي لشركة أيه بي بي، 1999.

(25) انظر:

Morosini, Piero, "ABB in the New Millennium: New Leadership, New Strategy, New Organization," IMD Case Study 3-0829, 2000.

(26) انظر:

Woodruff, David, "ABB Unveils New Board, Overhaul-Structural Plan Aims to Shift Focus form Products to Corporate Customers," *Wall Street Journal Europe*, January 12, 2001.

(27) انظر:

Woodruff, David, "Shares of ABB Slide 8.5% in Zurich on Disappointing Report of Results-New Chairman Vows to Boost Earnings, Revenue at Industrial Conglomerate," *Wall Street Journal Europe*, February 14, 2001.

(28) Fleming, Charles, "New Chairman of ABB Aims to Tighten Business Focus," *Wall Street Journal Europe*, November 23, 2001.

(29) خلفية الانتقال من سنترمان إلى دورمان مأخوذة من:

Bilefsky, Dan, Goran Mijuk, and Brandon Mitchener, "In a Surprise Move, ABB Replaces CEO-Appointed of Successor to Centerman Raises Questions on Management," *Wall Street Journal Europe*, September 6, 2001; and Fleming, Charles, "New Chairman of ABB Aims to Tighten Business Focus," *Wall Street Journal Europe*, November 23, 2001.

(30) انظر:

Tomlinson and Hjelt, 2002.

(31) انظر:

Bilefsky, Dan, and Anita Raghavan, "How ABB Tumbled Back Down to Earth," *Wall Street Journal Europe*, January 23, 2003.

(32) Tomlinson and Hjelt, 2002.

(33) انظر:

Woodruff, David, and Almar Latour, "Barnevik Gets Harsh Verdict in Court of Public Opinion-Former ABB Chief Is Disgraced in Pension Row," *Wall Street Journal Europe*, February 18, 2002.

(34) Tomlinson and Hjelt, 2002.

(35) انظر:

Bilefsky and Raghavan, 2003.

(36) Tomlinson and Hjelt, 2002.

(37) Mijuk, Goran, "Pension Case Against EX-CEOs of ABB IS Ended," Wall Street Journal Europe, October 6, 2005.

- 4 -

هالات تحدق بنا

لا يكمن الفارق بين السيدة النبيلة وبائعة الورد في كيفية التصرف بل بالطريقة التي يعاملها بها الآخرون.

جورج برنارد شو

***بغماليون*، 1916**

خــلال الحرب العالمية الأولى، أجرى عالم نفس أميركي يدعى ادوارد ثــورندايك بحثا حول طرق تقييم الرؤساء لمرؤوسيهم. في إحدى الدراسات، طلــب مــن ضــباط الجيش تقييم جنودهم تبعا لتشكيلة متنوعة من المعايير: الذكاء، البنية الجسمية، القيادة، الشخصية.. الخ. وفوجئ بالنتائج. فقد اعتبر بعض الجنود متفوقين، وحازوا مرتبة عالية في كل شيء، بينما عد آخرون أقل مــن المستوى المطلوب في كل مجال، وكأنما اعتقد الضباط أن الجندي الوسيم الحسن الهيئة ينبغي أن يتمكن من إصابة الهدف، وتلميع حذائه، والعزف على الهارمونيكا أيضا. دعى ثورندايك ذلك كله تأثير الهالة[1].

هــنالك بــضعة أنــواع مــن تأثير الهالة. يشير أحدها إلى ما لاحظه ثــورندايك: مــيل نحو التوصل إلى استنتاجات استدلالية حول سمات محددة انطلاقا من الانطباع العام. إذ يصعب على معظم الناس قياس الملامح المنفصلة

بصورة مستقلة؛ فثمة نزعة شائعة لمزجها معا. تأثير الهالة طريقة يستخدمها الذهن لإيجاد صورة متماسكة ومتصلة والحفاظ عليها، من أجل تقليص حدة التنافر الإدراكي[2]. وهاكم مثالا قريبا: في خريف عام 2001، بعد هجمات الحادي عشر من سبتمبر، ارتفعت شعبية الرئيس بوش بشكل إجمالي ارتفاعا حادا[3]. ولم يكن من المفاجئ أن يرص الشعب الأميركي الصفوف خلف رئيسه. لكن عدد الأميركيين الذين وافقوا على *تعامل بوش مع الاقتصاد* ارتفع أيضا – من 47 إلى 60%. الآن، بغض النظر عن تأييدك أو رفضك لسياسات بوش الاقتصادية، فلا يوجد سبب يدعو للاعتقاد بأن هذا التعامل مع الاقتصاد قد تحسن فجأة خلال الأسابيع التي أعقبت الحادي عشر من سبتمبر. إلا أن من الصعب الحفاظ على هذه الجوانب منفصلة: لقد انتقل القبول العام بسياسات الرئيس إلى القبول بسياسة محددة. فقد أحاط عامة الأميركيين الرئيس بهالة، ونسبوا إليه سمات إيجابية على كل المستويات وفي كل المجالات. فليس من المريح بالنسبة للعديد من الأميركيين الاعتقاد بأن رئيسهم يتمتع بالكفاءة في قضايا الأمن القومي لكنه يفتقد الكفاءة في الاقتصاد، ومن الأسهل كثيرا الظن بأنه على المستوى نفسه من الفاعلية في المجالين. كل ما يرتفع ينخفض أيضا. فبحلول تشرين الأول/أكتوبر 2005، مع تراجع الدعم الشعبي للحرب على العراق، وفي أعقاب الدمار الذي خلفه الإعصار كاترينا، انخفضت نسبة التأييد الإجمالي إلى 37%، مقارنة بنسبة 41% في آب/أغسطس 2005. ومن اللافت أن الأميركيين أعطوا الرئيس أيضا درجات متدنية في كل سؤال محدد من الاستفتاء: في ما يتعلق بسياساته الاقتصادية، حصل بوش على نسبة 32% من القبول في تشرين الأول/أكتوبر مقارنة بنحو 37% في آب/أغسطس؛ وفيما يتصل بالعراق، انخفضت النسبة من 38 إلى 32%؛ وفي محاربة الإرهاب، تراجعت من 54 إلى 46%. وحين سئل الأميركيون عما إذا كان الرئيس بوش يتمتع بصفات قيادية قوية، ردّ 45% منهم بالإيجاب، مقارنة بنسبة 54% في آب/أغسطس[4]. ولا ريب في أن كلا من هذه المؤشرات

الفردية تحركت بشكل متواز، مما يدل على أنها ليست مستقلة بل مرتكزة على تقييم مفرد إجمالي، تقييم يعتمد على الهالة.

يظهر هذا النوع من تأثير الهالة في العديد من المجالات. إحدى الشركات التي عملت معها كانت تتلقى آلاف المكالمات يوميا عبر مركز خدمة الزبائن التابع لها. في بعض الأحيان، أمكن حل المشكلات على الفور، لكن توجب على ممثلي الخدمة غالبا النظر في الأمر ثم الردّ على المتصل لاحقا. عندما أجرت الشركة فيما بعد مسحا لاستطلاع مدى رضى زبائنها على مركز الخدمة، اعتبر الزبائن الذين جرى حل مشاكلهم على الفور أن ممثلي الخدمة على مستوى أفضل من الكفاءة، والقدرة والمعرفة مقارنة بأولئك الذين لم تحل مشاكلهم. ليس في ذلك مفاجأة نظرا لأنه من المنطقي الاستنتاج أن الحل السريع أتى من موظف حسن المعرفة واسع الاطلاع. لكن ظهرت مسألة أشد إثارة للاهتمام والفضول: تذكّر 58% من الزبائن الذين حلت مشكلاتهم على الفور أن الإجابة على اتصالهم كانت *فورية* أو *سريعة جدا*، في حين أن 4% فقط قالوا إنهم انتظروا على الخط *مدة طويلة*. في هذه الأثناء، لم يعتبر سوى 36% من الزبائن الذين لم تحل مشكلاتهم على الفور أن اتصالهم تلقى استجابة *فورية* أو *سريعة جدا*، بينما اعتبر 18% منهم أنهم انتظروا *مدة طويلة* على الخط. في الحقيقة، استخدمت الشركة نظام رد آليا، ولم يكن هنالك فارق زمني في الانتظار بين المجموعتين. بل إن الانطباع الإجمالي حول خدمة الزبائن أوجد تأثير هالة قويا شكّل المدركات حول زمن الانتظار.

لكن تأثير الهالة ليس مجرد طريقة لتقليص التنافر المعرفي/الإدراكي. فهو أيضا عامل مساعد على الاكتشاف، نوع من الإجراء العملي يستخدمه الناس لتخمين الأشياء التي يصعب تقديرها بشكل مباشر. نحن نميل إلى تلقي المعلومات المهمة، وذات الصلة، والملموسة، والتي تبدو موضوعية، ثم نستنتج الصفات والسمات للجوانب والملامح الأخرى الأكثر غموضا أو إبهاما. على

سبيل المثال، قد لا نعرف مدى جودة منتج جديد، لكن إذا أتى من شركة مشهورة تتمتع بسمعة ممتازة، ربما نستدل بالمنطق أنه جيد النوعية بالضرورة. هذا هو ما يعنيه بناء العلامة التجارية؛ إيجاد هالة مؤثرة بحيث يُرجّح أن يستحسن الزبائن المنتج أو الخدمة، أو لنأخذ حالة موثقة لتأثير الهالة؛ المقابلات الشخصية قبل التوظف. ما هي المعلومات المهمة، والملموسة، وذات الصلة التي نعرفها عن المرشحين؟ لربما نحصل على أفضل المعلومات من الكلية التي نالوا منها شهاداتهم، أو معدل درجاتهم، والإنجازات التي حققوها واستحقوا عليها التكريم. حين تتضح هذه المعلومات – المهمة، والملموسة، والموضوعية كما يبدو وذات الصلة – في أذهان من يجرون المقابلات مع المرشحين، فإنهم يميلون إلى عدم التركيز على تقييماتهم للجوانب الأخرى الأقل تحديدا ووضوحا، مثل أسلوب المرشح الشخصي أو نوعية الإجابات عن الأسئلة العمومية. هل يمتلك المرشح سجلا مشرفا من كلية مرموقة؟ غالبا ما يبدو هذا المرشح للوظيفة أكثر ذكاء، وأجوبته أكثر إقناعا، وإمكانياته أكبر لتحقيق النجاح. ماذا عن المرشح المتخرج من كلية محلية متواضعة؟ قد تبدو الإجابات ذاتها أقل ذكاء، والمظهر نفسه أقل تأثيرا. وهذا هو بالضبط ما وجده ثورندايك في دراسته حول الضباط وجنودهم قبل سنين.

لنفكر الآن بالشركات. ما هي أهم المعلومات الملموسة وذات الصلة التي نملكها غالبا عن الشركة؟ الأداء المالي بالطبع. هل الشركة رابحة؟ هل تنمو مبيعاتها؟ هل ترتفع أسعار أسهمها؟ يبدو الأداء المالي مؤشرا دقيقا وموضوعيا. نحب أن نقول إن الأرقام لا تكذب؛ ولهذا السبب أدت فضائح شركات انرون وتايكون، وحفنة قليلة من الشركات الأخرى إلى زعزعة ثقتنا إلى هذا الحدّ. نحن نثق – بشكل روتيني – بأرقام الأداء المالي. من الطبيعي أن يستنتج الناس، اعتمادا على بيانات ومعطيات الأداء هذه، الصفات والسمات لمجالات أخرى لا تكون ملموسة وموضوعية بالدرجة نفسها. كل ما تقدم يساعد على تفسير ما رأينا في حالتي شركتي سيسكو وأيه بي بي. فطالما كانت

سيسكو تنمو، وتربح، وتسجل الأرقام القياسية في أسعار أسهمها. كان المديرون، والصحفيون، والأكاديميون يستدلون من ذلك أن لديها قدرة مدهشة على الإصغاء لزبائنها، وثقافة متماسكة تسودها، واستراتيجية ذكية تتبعها. وحين انفجرت الفقاعة، سارع المراقبون إلى استنتاج السمات والصفات النقيضة. كل ذلك منطقي. قصة مترابطة متماسكة. الأمر ذاته ينطبق على شركة أيه بي بي، حيث أدت زيادة المبيعات والأرباح إلى تقييمات إيجابية تُعبّر عن الاستحسان والقبول وتمتدح بنيتها التنظيمية، وثقافتها القائمة على ركوب المخاطرة، وخصوصا الرجل المتربع على قمتها؛ ثم إلى تقييمات سلبية انتقادية حين تراجع مستوى الأداء. هل هي مبالغات صحفية مغالية؟ بالتأكيد، إلى حدٍّ ما. لكن الأهم نزعتنا البشرية الطبيعية إلى استنتاج الصفات والسمات اعتمادا على أدلة نظن أنها موثوقة، ويمكن التعويل عليها.

هالات في عالم الأعمال

لا تمثل المعلومات المالية المعطيات الوحيدة التي يعتمد عليها الناس لاستنتاج السمات والصفات. فقد أجرى باري ستو، في جامعة الينوي (سابقا) ثم في جامعة كاليفورنيا، تجربة طلب فيها من مجموعات من المشاركين تقدير مبيعات شركة افتراضية في المستقبل وأرباح السهم اعتمادا على مجموعة من البيانات المالية. ثم أبلغ أفراد بعض المجموعات أن أداءهم كان جيدا، وأنهم قدّموا تقديرات دقيقة للمبيعات وأرباح السهم، بينما أبلغ أفراد مجموعات أخرى بأن أداءهم كان سيئا؛ لكنه فعل ذلك بطريقة *عشوائية* تماما. في الحقيقة، أصابت مجموعات الأداء الجيد والأداء السيئ في حساباتها المالية؛ أما الفارق الوحيد فتمثل فيما *قاله* ستو حول الأداء. بعد ذلك، طلب من المشاركين تقييم مدى نجاح مجموعاتهم في سلسلة من القضايا. ماذا كانت النتائج؟ حين أبلغ الأفراد بأن أدائهم كان جيدا وصفوا مجموعاتهم بأنها على درجة عالية من التماسك واللُحمة، والاتصال والتواصل، والانفتاح على

التغيير، والدوافع المحفزة. أما حين أبلغوا بأن أداءهم كان سيئا، تذكروا افتقاد التماسـك واللُحمـة، وضعف الاتصال والتواصل، وغياب الدوافع المحفزة. استنتج ستو أن الأفراد يعزون جملة من السمات والصفات إلى المجموعات التي يعـتقدون بأنها فعالة ومؤثرة، وجملة مختلفة تماما من السمات والصفات إلى المجموعات التي يعتقدون بأنها عاجزة تفتقد الكفاءة والفاعلية(5). ذلك هو تأثير الهالة يعمل في الممارسة العملية.

لا تعـني هـذه النـتائج بالطبع أن لُحمة المجموعات وفعالية الاتصال والتواصل لا أهمية لهما في أداء المجموعة، بل يعني فقط أنك لا تستطيع أن تأمل بقـياس درجـة اللُحمة أو التواصل أو التحفيز عبر الطلب من الأفراد تقييم أنفسهم بعد أن يعرفوا شيئا عن النتيجة. حين يعتقد هؤلاء - مراقبين كانوا أم مشاركين - أن النتيجة جيدة يميلون إلى استنتاج سمات وصفات إيجابية حول عملـية صـنع القـرار، وحين يعتقدون أن النتيجة سيئة ينزعون إلى استنتاج صفات وسمات سلبية. لماذا؟ لأن من الصعب أن يعرفوا بالضبط، وبموضوعية، ما الذي يشكل التواصل الجيد أو أفضل درجات اللُحمة، أو الدور المناسب، ولذلك يميلون إلى الاستنتاج والاستدلال اعتمادا على بيانات ومعطيات أخرى يعـتقدون بأنها موثوقة ومعولة. إذاً فالأداء دليل يستخدم لاستنتاج صفات، وسمات، وخصائص الجماعات والمنظمات والمؤسسات.

تعرضت النتائج التي توصل إليها ستو للنقاش. فقد شكك البعض بقدرة تجـربة جمعت غرباء مدة ثلاثين دقيقة على فهم مدركات مجموعات العمل. لذلك قام فريق بقيادة كيرك داوني من جامعة اوكلاهوما بمحاكاة دراسة ستو، واسـتخدام المشكلات المالية ذاتها، لكن مع مجموعات من الأشخاص الذين عملـوا سـابقا معـا، مع إعطائهم مزيدا من الوقت لإجراء حساباتهم. مرة أخـرى، أبلغ أفراد المجموعات - بشكل *عشوائي* - أن أداءهم كان جيدا أو سـيئا. النتائج كانت عمليا ذات النتائج التي توصلت إليها تجربة ستو. حيث ذكـر أفـراد الفـريق الجيد الأداء أن مجموعاتهم كانت أكثر لُحمة، وتمتع

زملاؤهم في الفريق بقدرات أكبر، واستمتعوا بالعمل معا، وأن التواصل كان علـــى درجـــة عالية من الكفاءة، وأهم كانوا منفتحين على الأفكار الجديدة، وأهـــم راضون إجمالا على العمل الجماعي. أما سبب ذلك كله فهو الوصف العـــشوائي للأداء؛ لا أكثر ولا أقل. وعلى شاكلة ستو، وجد داوني وزملاؤه نزعة قوية لاستنتاج الصفات والسمات اعتمادا على الأداء(6).

هـــل شكل ما تقدم مفاجأة بالنسبة لك؟ على الأرجح أن الجواب سيكون ربما. تخيل جماعة يعبر أفرادها عن آرائهم بشكل نشط وحيوي وحماسي، بل حتى يتجادلون فيما بينهم. فإذا كان أداؤها جيدا، فمن المنطقي أن يعتبر المشاركون أن الانفتاح والتعبير الصريح عن الرأي يمثلان السبب المفتاحي للنجاح. وسيقولون: "كنا صادقين، لم نتردد ولهذا السبب نجحنا! لقد اتبعنا طريقة فعالة!" لكن ماذا لو تبـــيّن أن أداء المجموعة كان سيئا؟ الآن، سيتذكر أفرادها مجريات الأمور بشكل مختلف. "لقد تجادلنا وتنازعنا. لم نعمل بطريقة جيدة. في المرة القادمة علينا اتباع أسلوب محترم ومنضبط". لكن لنتخيل الآن مجموعة تضم أفرادا يتميزون بالهدوء، والـــتهذيب، والاحترام المتبادل. يتكلمون بهدوء وبحسب الدور. فإذا كان أداء المجمـــوعة جيدا، قد يعزو المشاركون النجاح إلى طبيعتهم المهذبة والمتعاونة. "كـــنا نحترم بعضنا بعضا. لم نتشاجر ولم نتنازع. اتبعنا طريقة ناجحة!" وإذا كـــان أداء المجموعة نفسها سيئا، فلربما يقول أفرادها: "لقد بالغنا في التهذيب والمجاملة؛ وجهنا اللوم إلى أنفسنا. في المرة القادمة، علينا أن نتبع أسلوبا مباشرا ومنفـــتحا، نقلـــل من الاهتمام بمشاعر بعضنا بعضا". في الحقيقة، إن تشكيلة واســـعة من السلوكيات يمكن أن تؤدي إلى اتخاذ قرارات صائبة، وليس هناك من طريقة دقيقة ومحددة لإدارة عملية الحوار بطريقة أفضل. لربما نحاول تجنب الحدود القصوى بالتأكيد، لكن يوجد بينها سلسلة واسعة من السلوكيات التي يمكـــن أن توصل إلى النجاح. ولأننا لا نعرف فعلا ما يؤدي إلى أفضل عملية لصنع القرار، نميل إلى الاستنتاج والاستدلال اعتمادا على عوامل أخرى تبدو لنا ذات صلة وموضوعية؛ أي ما أبلغنا به حول نتائج الأداء.

هالات حول الأشخاص وعن الأشخاص

يتشكل تأثير الهالة نتيجة عوامل عديدة، تشمل السمات والصفات التي تنسب بالاستدلال والاستنتاج إلى موظفي إحدى المؤسسات أو الشركات، ويعتقد على نطاق واسع أن الشركات التي تدير مواردها البشرية بكفاءة وفاعلية ستتفوق على تلك التي تفشل في ذلك. تلك هي عموما الفكرة الكامنة وراء كتاب اوريلي وبفيفر **القيمة الخفية: كيف تحقق الشركات الكبرى نتائج استثنائية بموظفين عاديين**. الفكرة منطقية، فالشركة القادرة على جذب الموظفين بكفاءة، وتوفير بيئة تساعدهم على الإنتاج والإبداع، وتحثهم وتحفزهم على بذل الجهد في العمل من أجل الصالح العام، لا بد أن تنجح. وكيف لا؟ لكن حذار من تأثير الهالة. فإذا ابتعدنا عن الحرص، يمكن أن نعزو النتائج الجيدة لأي شركة ناجحة إلى موظفيها.

نقدم فيما يلي مثالا لا ينسى. في العام 1983، نشرت مجلة فورتشن أول استطلاع لها حول *أكثر الشركات التي تحظى بالإعجاب في أميركا*. الشركة الفائزة كانت آي بي أم، في السنة التالية 1984، تربعت الشركة على قمة اللائحة مرة أخرى، وحين طلب من كبير المديرين التنفيذيين فيها وصف نقاط قوة آي بي أم، نسب جون اوبل الفضل إلى موظفي شركته: "الأمر الجوهري أن الموظفين العاملين في الشركة هم الذين جعلوها جيدة وناجحة، هذا هو السر حقا إنهم الموظفون. من حسن حظنا أن لدينا موظفين متفوقين يكدون ويكدحون ويدعمون بعضهم بعض. لقد استطاعوا التكيف مع مجموعة المعتقدات الأساسية التي نؤمن بها - المعيار الذي نتوقع من بعضنا بعضا الالتزام به - واتباع هذه المعايير في التعامل فيما بينهم ومع من هم خارج الشركة. أعرف أن الأمر يبدو مبتذلا، لكنه حقيقة، ولا معنى لمحاولة تحليله أكثر من ذلك"(7). وما هي نوعية الموظفين الذين تبحث عنهم شركة آي بي أم؟ ردّ اوبل مفسرا: "نحن مجموعة إيجابية من الأشخاص، من النوع المغرم بالإبداع والابتكار. أعتقد أن المثل يجتذب مثيله. نحن نبحث عن أشخاص لديهم

الـــصفات، والـــسمات، والخصال ذاهّا التي يمتلكها الموظفون الآخرون الذين يبـــنون الشركة". لم يتصف موظفو شركة آي بي أم بالعظمة فقط، بل كانوا يحاذرون من مشاعر الرضى الذاتي. اختتم اوبل حديثه قائلاً: "إذا تصرف أي موظف في شركتنا بطريقة تعزز فكرة الزهو والاعتداد بالقوة أو الغطرسة، فإن صورتنا ستتلطخ وتصاب بضرر خطير. وبطل اليوم يمكن أن يصبح متشرد الغد".

هكذا كانت حال الشركة عام 1984، وبدت بالطبع منطقية، ففي كل يـــوم، كـــان جـــون اوبل يأتي إلى العمل ليجد نفسه محاطا بموظفين أذكياء، ومـــبدعين، ومجدين. لذلك كان من الطبيعي الاعتقاد بأن موظفي آي بي أم الأكفـــاء هم المسؤولون عن نجاحها. لكن خلال تلك السنوات ذاهّا، فشلت الـــشركة في رؤية التسليع المتنامي لخطوط نشاطها الرئيسة؛ أنظمة الحواسب المركـــزية والحواســـب الصغيرة. بحلول الثمانينيات، كانت الشركة تتراجع بـــشدة؛ في العـــام 1992، أصـــيبت بخسائر مالية كبيرة، وغرقت بالديون، واســـتبدل خليفة اوبل جون ايكرز. كيف فسّر المراقبون الأداء الهزيل لشركة آي بي أم؟ عـــبر توجيه أصابع اللوم إلى موظفيها وثقافتها بالطبع. في كتاب **الفواجع: سقوط آي بي أم**، انتقد مراسل وول ستريت جورنال بول كارول مـــا اتـــصفت بـــه الـــشركة من "ثقافة عتيقة متخلفة" و"بيروقراطية صارمة متحجـــرة" و"مديرين قانعين راضين عن الذات"[(8)]. الموظفون الذين امتدحوا عام 1984 حُملوا اليوم مسؤولية الهيار صرح صناعي عظيم، فهل غيروا فجأة طـــرقهم وأســـاليبهم؟ على الأرجح أهم لم يغيروها. هل كان كبير المديرين التنفـــيذيين يجهـــل موظفـــيه، وهـــل سيطرت عليهم القناعة والرضى الذاتي والتحجر؟ لا أعتقد ذلك. لقد كان جون اوبل صادقا تماما على الأرجح حين استشعر أنه محاط بموظفين مجدين ممتازين. وكانوا جميعا مناسبين لشركة آي بي أم في الـــستينيات والسبعينيات، لكن عندما تغيرت الصناعة، وفشلت الشركة في الـــتأقلم مـــع التغـــيير، نُسبت إلى موظفيها صفحات وسمات نقيضة. إن تقييماتنا تعتمد على ظننا بأن ما نراه سيدة نبيلة أو بائعة ورد وضيعة.

هالات حول زعمائنا وقادتنا

ربمـــا لا يوجد شيء يناسب تأثير الهالة مثل القيادة، فكثيرا ما يقال إن القـــادة الأكفـــاء يتمتعون بعدد من الخصال والسجايا المهمة: رؤية واضحة، مهـــارات اتصالية فعالة، ثقة بالنفس، شخصية آسرة ساحرة. وغير ذلك[9]، ويـــتفق معظم الناس على أن هذه هي عناصر القيادة السديدة. لكن تحديدها وتعـــريفها أمر مختلف تماما، نظرا لأن عددا من هذه السمات والخصائص لا تتـــبدى إلا لعـــين الناظر المتأثر بأداء الشركة. هذا بالضبط ما رأيناه في حالة شـــركة أيه بي بي، فحين كانت الشركة ناجحة، قال الناس إن مديرها بيرسي بارنفـــيك يتمتع برؤية واضحة، ومهارات اتصالية ممتازة، وثقة مؤثرة بالنفس، وشخـــصية آســـرة ساحرة، وحين انقلبت حظوظ الشركة، هاجم المنتقدون الـــرجل ذاتـــه باعتباره متغطرسا متعجرفا، ومبالغا في التسلط، وقاسيا خشن الطباع. من الممكن طبعا أن يتفاقم شعور بارنفيك، مع تغير حظوظ الشركة وتدهـــور أحوالها، بالضيق والكرب والقلق، وفي هذه الحالة تنتقل السببية إلى الاتجـــاه المعاكس؛ من أداء الشركة إلى سلوك الفرد. لكن تلك الحجة، مهما بدت منطقية ومعقولة، لم تُقدم؛ إذ لم يقل أحد إن بارنفيك قد تغير.

قـــدّم بيل جورج، كبير المديرين التنفيذيين السابق في شركة ميدترونيك لائحة مشابهة حول القيادة في كتابه **القيادة الأصيلة: إعادة اكتشاف أسرار إيجـــاد القـــيمة الدائمـــة**. إذ قال إن القادة البارزين يتشاركون في حفنة من الخـــصال والـــسجايا، تشمل الشجاعة الوطيدة، والرؤية الواضحة، والنزاهة والاســـتقامة، والشخصية المتميزة. هؤلاء قادة أصيلون حقيقيون. لا غرو أن تـــأتي جمـــيع الأمثلة من الشركات الناجحة. ذكر بيل جورج أيضا عددا من الشركات الفاشلة، وكان قادتها على الدوام *مزيفين* يفتقدون الأصالة الحقيقية. حسنا! يمكنك أن تجد دوما مدائح تحتفي بقادة الشركات الناجحة، وتستطيع العـــثور دائمـــا علـــى أسباب لانتقاد قادة الشركات الفاشلة، وعلى القارئ الحصيف المتمتع بذهنية نقدية أن يسأل: هل يوجد في الشركات الناجحة قادة

مـــزيفون يفتقدون الأصالة؟ وهل توجد شركات فاشلة يديرها قادة أصيلون؟ في حالـــة النفي، فمن المحتمل أن يكون الأمر مجرد هالات. من المتوقع تماما - على الأقـــل بالنـــسبة لكتاب صدر عام 2003 - أن يدرج في لائحة القادة المزيفين شخـــصا مثل بيرسي بارنفيك. لقد أعاد المؤلف سرد قصة الصفقة التقاعدية مع بارنفـــيك وليـــندال، وتطرق إلى صيحة الاحتجاج والغضب العمومية، ثم قال ملاحظـــا: "تعاني أيه بي بي حاليا من خسائر وتستترف أموالها السائلة، و[رسملة] الـــسوق التي بلغت 40 مليار دولار انهارت إلى 4 مليارات"[10]. النتيجة المنطقية المستخلـــصة واضحة لا لبس فيها: كان بارنفيك قائدا مزيفا - وصفقة التقاعد الـــسرية هـــي البينة الدامغة والدليل القاطع - الأمر الذي ساعد على تفسير هذا المـــستوى الهـــزيل من الأداء لشركة أيه بي بي. لكن لم يلمّح أحد بالطبع إلى أن بارنفيك كان قائدا مزيفا حين كانت أمور الشركة تسير على ما يرام.

أضاف بيل جورج مفسرا إن السمة المميزة للقادة الأصيلين هي "حماس جـــارف لأداء مهماهم ورسالتهم"، و"تركيز دقيق على تجاوز العراقيل". ماذا عن النموذج البارز؟ بيل غيتس رئيس مايكروسوفت، الذي "آمن بكل حماس وحمـــية برسالة مايكروسوفت المتمثلة في توحيد الحوسبة مع مجموعة متكاملة من البرمجيات، بحيث كان على استعداد لمواجهة الحكومة الأميركية بكل قوته لمـــنع تقـــسيم شركته"[11]. كان من السهل التهليل لإصرار غيتس العنيد عام 2003، حـــين بـــدا واضحا أن مايكروسوفت لن تنشطر وتتجزأ. لكن قبل عامين اثنين أي في العام 2001، بدت الأمور مختلفة تماما. فقد أدينت الشركة بـــتهمة الـــسلوك الاحتكاري الاستغلالي - وهو مسلك لا يربطه المرء عادة بالقيادة الحقيقية الأصيلة - وأمر القاضي توماس بنفيلد جاكسون بتقسيمها. تعرض غيتس بشكل مباشر لانتقادات تتهمه بقيادة شركته بعناد نحو مواجهة مدمـــرة لا ضرورة لها مع حكومة الولايات المتحدة، وهي مواجهة كان من الممكـــن تجنبها بشيء من بعد النظر والدبلوماسية. لذلك عقد ديفيد يوفي من كلية هارفارد للأعمال (2001) مقارنة قارن فيها بين أسلوب قيادة بيل غيتس

وبين أسلوب كبير المديرين التنفيذيين في شركة انتيل، اندي غروف، التي استهدفها أيضا تحقيق لوزارة العدل الأميركية، لكنه اتخذ مقاربة مختلفة تماما. فقد استطاع غروف قيادة شركته بعناية والدفاع عن موقفها بمهارة، حيث لم يعترف بارتكاب أي خطأ، لكنه أظهر تعاونا أكبر مع وزارة العدل، وتجنب محاكمة صعبة. بينما لم يتراجع غيتس عن موقفه قيد أنملة، والنتيجة كانت فوضى عارمة. كتب يوفي يقول: "ظلت مايكروسوفت لسنوات تلطخ سمعتها في المحاكم، وتواجه تهما بالسلوك الاحتكاري الاستغلالي من قبل وزارة العدل الأميركية والمدعين العامين في أكثر من عشر ولايات. لقد شهدت اسمها وسمعتها التجارية تتلطخ بالوحل، ويتعرض كبار مديريها للتشتت والإحراج، لتغلف الشكوك مستقبلها ذاته كشركة واحدة. بغض النظر عن نتيجة المقاضاة في نهاية المطاف، ستعاني الشركة من ضرر خطير يصيب نشاطها ويهدد سمعتها"[12]. ولاحظ يوفي أنه "حتى لو كسبت الشركة الدعوى المرفوعة ضدها، فستظل تعاني من عقوبات كبيرة وأضرار جسيمة على شكل موارد مهدورة، وإدارة مشتتة، وصورة ملطخة. إن المسؤولية تقع على عاتق بيل غيتس"[13]. لم يقف الأمر عند هذا الحد. فبعد بضعة شهور من تهليل بيل جورج وامتداحه لسلوك بيل غيتس، أظهرت شهادة في دعوى قضائية جديدة مرفوعة ضد شركة مايكروسوفت، عام 2004، أن الشركة "تصادمية وفظة"، تستخدم أسلوب التنمر والاستئساد وغيره من "التكتيكات غير النزيهة للمنافسة في الأسواق التي تتخلف فيها تقانتها"[14].

إذن، أيهما بيل غيتس، القائد **الأصيل** أم المتهور الطائش؟ أنا أراقب بيل غيتس منذ زمن طويل (كتبت أول دراسة حالة حول بيل غيتس وشركة مايكروسوفت عام 1991، وقضيت أسبوعا في حرم جامعة ريدموند أجري مقابلات شخصية مع غيتس، وستيف بالمر، وعشرة آخرين من مديري مايكروسوفت التنفيذيين)[15]، وبغض النظر عن الالتزام الإنساني بتحسين صحة سكان العالم، يبدو أنه لم يتغير كثيرا على مر السنين، وبوصفه كبير

المديرين التنفيذيين في الشركة، كان رجلا طموحا، صلبا، لا يقبل التنازل وأنصاف الحلول، ومنافسا لا يقبل الاعتذارات. هل تجعله هذه السمات يستحق المديح باعتباره قائدا فذا وصاحب رؤية، وأصيلا؟ حين كانت مايكروسوفت تبلي بلاء حسنا، بدا هذا النوع من الوصف مبررا ومسوغا. هل كان بيل غيتس عنيدا وصلبا يفتقد المرونة، وأحيانا نكدا سريع الغضب، يعرض بين الفينة والأخرى شركته لمخاطر لا ضرورة لها؟ حين ساءت الأحوال، بدا هذا النوع من الانتقاد معقولا ومنطقيا أيضا. السمات والصفات التي استنتجناها اعتمدت على حظوظ ومقادير الشركة.

يجب ألا يفاجئنا شيء من كل هذا. فقد توصل الأكاديمي (الراحل) المتخصص في شؤون القيادة، جيمس ميندل من جامعة نيويورك العامة (في بوفالو)، بعد سلسلة من الدراسات المعرفية العميقة، إلى نتيجة مفادها أننا لا نملك نظرية مرضية حول القيادة الفاعلة مستقلة عن الأداء[16]. نحن نظن أننا نعرف صفات القيادة السديدة الرشيدة - رؤية واضحة، مهارات اتصالية، أحكام صائبة... - لكن هناك في الحقيقة سلسلة واسعة من السلوكيات التي يمكن أن تستوفي هذه المعايير. فحين أجد شركة تتميز بارتفاع مستوى الأداء، أستطيع دوما العثور على شيء إيجابي لوصف المدير المسؤول عنها؛ وضوح رؤيته، ومهارته الاتصالية، وأحكامه الصائبة، واستقامته، ونزاهته. وحين أجد شركة فشلت في الأوقات الصعبة، أستطيع دوما العثور على سبب يفسر إخفاق قائدها. يستحضر ذلك كله في ذهني الدعوى التي رفعت أمام المحكمة العليا عام 1962 حول حرية الكلام والفن الإباحي، حيث كتب القاضي بوتر ستيوارت عبارات لا تنسى قال فيها إنه لا يستطيع تقديم تعريف صحيح للفن الإباحي الفاضح والتفصيلي، "إلا أنني أعرفه عندما أراه"[17]. ونظرا لأنه من الصعب عادة تعريف وتحديد القيادة الرشيدة في غياب البيانات والمعطيات المتعلقة بالأداء، يبدو أن تمييز القيادة أشد صعوبة من تمييز الفن الإباحي الفاضح؛ الذي كان القاضي ستيورات يعرفه على الأقل عندما يراه. على الرغم من جميع الكتب التي تناولت القيادة، فإن معظم الناس لا يستطيعون تمييز القيادة الرشيدة إلا إذا استنتجوا الأدلة والبينات

حول أداء الشركة من العوامل الأخرى التي يمكن تقديرها بوضوح أكبر، لا سيما أدائها المالي. ما إن يمتلكوا الدليل الذي يثبت الأداء الجيد للشركة، حتى يستنتجوا بكل ثقة السمات والصفات التي تتمتع بها قيادتها، إضافة إلى ثقافتها، وتركيزها على الزبائن، ونوعية موظفيها.

هالات في الاستطلاعات التي نجريها

يشكل تأثير الهالة أسلوب تفكير الأفراد بعمليات صنع القرار، وموظفي المؤسسة، والقيادة، وهو لا يغيب عنا حين نجري استطلاعات ومسوحات واسعة النطاق أيضا. بل على العكس. إذا لم نتوخَ الحذر والحرص، لن تكون الاستطلاعات والمسوحات أكثر من جمع تأثير الهالات، مثلما رأينا في التقييمات المتعلقة بالرئيس بوش. لنفكر باستطلاع أكثر الشركات التي تحظى بالإعجاب في العالم[18] الذي تجريه مجلة فورتشن سنويا، حيث فازت باللقب - كما رأينا آنفا - شركة آي بي أم في عامي 1983 و1984. ففي كل سنة تستطلع المجلة آراء آلاف المديرين التنفيذيين والمحللين المتخصصين بالأعمال التجارية لتقييم مئات الشركات وتصنيفها تبعا لثمانية معايير: جودة الإدارة، جودة المنتجات والخدمات، القيمة كاستثمار طويل الأجل، الابتكار، ثبات واستقرار الوضع المالي، القدرة على الجذب، التطوير، الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، المسؤولية أمام المجتمع والبيئة، الاستخدام الرشيد لأصول الشركة. عند جمع الإجابات معا نحصل على أكثر الشركات التي تحظى بالإعجاب في العالم ضمن كل فئة من هذه الفئات؛ إضافة إلى الشركة الفائزة إجمالا. الجهد المبذول مؤثر، وقصة الغلاف التي ينتجها كل سنة تلفت النظر. وبمرور السنين، لم تفز باللقب آي بي أم وحدها، بل شركات متألقة أخرى مثل جنرال الكتريك، ووال - مارت، وديل؛ إنها مجموعة مؤثرة ومثيرة من الشركات الناجحة.

لكن حين أنعم المحللون النظر، وجدوا أن تقييمات مجلة فورتشن فيما يتعلق بأكثر الشركات التي تحظى بالإعجاب في العالم، خاضعة خضوعا

شديدا لتأثير الهالة. كما تبيّن أن النقاط التي تكسبها شركة معينة على تفوقها في العوامل المختلفة الثمانية على علاقة تبادلية وثيقة؛ بل أكثر مما يجب باعتبار التفاوت ضمن كل فئة. علاوة على ذلك، فإن العديد من النقاط اكتسبتها الشركات بتأثير أدائها المالي، تماما كما نتوقع باعتبار الطبيعة البارزة والملحوظة والملموسة للنتائج المالية[19]. هنالك دراستان أظهرتا أن أداء الشركة المالي فسّر نسبة تتراوح بين 42 - 53% من التفاوت في التقييم الإجمالي[20]. بكلمات أخرى، حين تجني الشركة أرباحا كبيرة وترتفع أسعار أسهمها، يميل الأشخاص الذين استطلعت المجلة آراءهم إلى استنتاج أن منتجاتها وخدماتها على درجة عالية من الجودة، وأنها إبداعية وابتكارية وحسنة الإدارة، ومتفوقة في مجال الاحتفاظ بالموظفين من أصحاب المواهب والكفاءات... إلخ. شركة سيسكو تقدم مثالا نموذجيا في هذا السياق. ففي العام 1997، في السنة ذاتها التي احتلت فيها أغلفة مجلات المال والأعمال الرائدة، ظهرت لأول مرة في لائحة مجلة فورتشن لأكثر الشركات التي تحظى بالإعجاب في العالم، حيث احتلت المرتبة الرابعة عشرة[21]. ثم ارتقت الترتيب بسرعة الصاروخ، لتبلغ المرتبة الرابعة عام 1999، ثم المرتبة الثالثة عام 2000. ليس من المفاجئ أن سيسكو احتلت مرتبة متقدمة بسبب قيمة الاستثمار، فقيمة سهمها ناطحتْ السحاب. لكن الشركة تقدمت في المرتبة لأسباب كثيرة أخرى أيضا: جودة الإدارة، الابتكار الإبداعي، كفاءة الموظفين، وغير ذلك. حين انفجرت فقاعة التقنية، وهبط سعر سهم الشركة عام 2001، تراجع ترتيبها بالطبع من حيث القيمة الاستثمارية. لكن حين بهتت هالة الأداء المالي، تراجع ترتيبها في جميع المجالات، وأصبحت تحظى بقدر أقل من الإعجاب على ابتكارها الإبداعي، وكفاءة موظفيها، وأعمالها كلها. لقد هبط ترتيبها الإجمالي إلى المركز الخامس عشر عام 2001، ثم الثاني والعشرين عام 2002، والثامن والعشرين عام 2003. لم يكن استطلاع مجلة فورتشن الوحيد الذي يضعفه تأثير الهالة. هل تتذكرون استطلاع صحيفة فايننشال تايمز حول أكثر الشركات احتراما؟ في

العـــام 1996، حـــين كانت شركة أيه بي بي في ذروة نجاحها، احتلت مرتبة مـــتقدمة في جمـــيع المجالات: الأداء التجاري، الاستراتيجية المتبعة، مضاعفة إمكانات الموظفين إلى الحدّ الأقصى، وامتدح قائدها بسبب رؤيته الاستراتيجية وتركيزه. مرة أخرى، يتساوق النمط بالكامل مع تأثير الهالة.

هـــنالك المزيد. في العام 1984، أصدرت مؤسسة تدعى معهد **أماكن عظـــيمة للعمل فيها** كتابا بعنوان **أفضل مائة شركة أميركية للعمل فيها** أثار ضـــجة كبيرة. منذئذ، يصدر المعهد كل سنة مؤشر **أفضل الشركات للعمل فيها**. واعتمادا على هذه النتائج، زعمت صحيفة هيرالد تريبيون انترناشيونال أن الـــشركة التي تمثل أفضل مكان للعمل فيها تتميز بارتفاع مستوى الأداء، ملاحظـــة أن الـــشركات الموجودة على لائحة العام 1999 لديها عائد سوق إجمـــالي (ســـعر السهم + الأرباح التي يعاد استثمارها) يصل خلال السنوات الخمـــس التالـــية إلى 9.56%، مقارنة بعائد قدره 3.81% لجميع الشركات المدرجـــة على مؤشر ستاندارد أند بور 500 [22]. النتيجة المستخلصة واضحة لا لبس فيها: الشركات التي تهتم بإيجاد مكان عظيم للعمل ستجتذب الموظفين الأكفاء وتساعدهم على مزيد من الإنتاجية، مما يفضي إلى مستوى متفوق من الأداء. كل ما تقدم معنى منطقي، لكن كيف يقرر المعهد ما هو المكان العظيم للعمل فيه؟ ببساطة، يسأل الموظفين: يطلب منهم تقييم شركتهم تبعا لمؤشرين اثـــنين: الثقة والتقنية. لمؤشر الثقة خمسة عناصر: المصداقية، الاحترام، النزاهة، الاعتـــزاز، الزمالة. المصداقية - بدورها - تقاس بالاستجابات لعبارات مثل: الإدارة تطلعـــني دومـــا على القضايا والتغييرات المهمة. الموظفون هنا يحملون قدرا كبيرا من المسؤولية. ارتفاع نسبة الموافقة يعني ارتفاع مستوى المصداقية، الـــذي يعني بدوره وجود مكان عظيم للعمل فيه. الاحترام يقاس عبر طلب الإجابة عن أسئلة مثل: هل تشرك الإدارة الموظفين في صنع القرارات التي تؤثر في وظـــائفهم أو بيئة العمل؟ هل وفرت الإدارة للموظفين التدريب والتطوير لـــدعم أنفـــسهم مهنـــيا؟ مرة أخرى، ارتفاع نسبة الموافقة تعني مزيدا من

الاحترام، الذي ارتبط مع اعتبار الشركة مكانا عظيما للعمل فيه. موقع الوب جمـع أيضا تعليقات كهذه، قيل إنها أتت من أحد موظفيها: "هنالك مستوى رفـيع من الثقة والتمكين هنا. نحن لا نتقيد بأي قواعد، ويمكننا أن نعمل متى شـئنا. نحـن نتلقى التشجيع والتحفيز من قادة فرقنا. لدينا برامج للمناسبات وبرامج صحية في الشركة تتيح لنا موازنة حياتنا الشخصية والمهنية"[23].

للـوهلة الأولى، يـبدو كل ما تقدم معقولا، لكن يضعفه تأثير الهالة. فالـشركات الـرابحة، المزدهـرة، التي تحقق نموا سريعا، ستعتبر غالبا أمكنة مـرغوب العمل فيها. مرة أخرى، لنعاين حالة شركة سيسكو. فقد دخلت اللـوائح لأول مرة عام 1998، واحتلت المرتبة الخامسة والعشرين، ثم ارتقت إلى الثالـثة والعشرين عام 1999. في العام 2000، حين كانت أكثر شركات العالم قيمة، قفزت إلى المرتبة الثالثة، حيث بقيت مدة سنتين[24]. لكن ماذا عن تـرتيب الـشركة كأعظم مكان للعمل فيه حين سرحت الموظفين، وهبطت أسـعار أسهمها؟ تراجعت إلى المركز الخامس عشر عام 2002، ثم إلى الرابع والعـشرين، وأخـيرا إلى الثامن والعشرين عام 2004؛ ليس باقتفاء أثر الأداء بالـضبط، لكـن الأداء مثل عاملا حاسما. فهل أصبحت سيسكو مكانا سيئا للعمل فيه بعد العام 2000؟ أجل، إذا فكّرنا بالشركة من ناحية الروح المعنوية للموظفين والفرصة بالثراء. لكن ذلك انعكاس للأداء وليس سببا له. فحين لا تـصدق بـأن لوائح مجلة فورتشن وأفضل الأمكنة للعمل فيها خاضعة لتأثير الهالة، عليك أن تصدق أن الأشخاص الذين استطلعت آراؤهم لم يتأثروا بالنزعة ذاتهـا التي وجدت لدى المشاركين في تجربة باري ستو، أو الصحفيين في بيزنس ويك وفورتشن وغيرهما من المطبوعات، وهو أمر مشكوك فيه على ما يبدو.

الوهم الأول: تأثير الهالة

في الفصل الأول، سألنا لماذا لا نعرف سوى القليل عن أداء الشركات. علـى الرغم من الاهتمام المكرس للسؤال، لماذا يصعب إلى هذه الدرجة فهم

الأسباب التي تجعل بعض الشركات تنجح وبعضها تفشل؟ في الحقيقة، يُشكّل تفكيرنا حول العمل التجاري عدد الأوهام، أولها تأثير الهالة، فالعديد من العوامل التي نظن - نحن المديرين والصحفيون والأكاديميون - أنها تسهم عادة في أداء الشركات ليست سوى استنتاجات مرتكزة على الأداء. حتى حين نحاول جمع البيانات والمعطيات في عينات واسعة النطاق، مثل استطلاعات مجلة فورتشن، أو دراسة الأمكنة العظيمة للعمل فيها، فإننا غالبا لا نتجاوز حدّ مضاعفة تأثير الهالة.

إن تأثير الهالة ليس الوهم الخداع الوحيد الذي يشوه تفكيرنا حول عالم الأعمال. في الفصول التالية، سنقابل المزيد من الأوهام. لكن تأثير الهالة يعد - من العديد من النواحي - الوهم المؤسس لها جميعا. إنه خطأ - تضاعفه أحيانا أخطاء أخرى - يتكرر مرارا، ليضعف نوعية وجودة ما لدينا من بيانات ومعطيات، وكثيرا ما يقلص قدرتنا على التفكير الواضح بالعوامل التي تشكل أداء الشركات.

حواشي الفصل الرابع

(1) انظر:

Thorndike, Edward L. "A Constant Error in Psychological Ratings," *Journal of Applied Psychology* 4 (1920): 469-77.

لاحظ ثورندايك أيضا أن الجنود الذي وضعوا في مرتبة أدنى عموما اعتبر أداؤهم سيئا وفقا لمعايير محددة، ودعا ذلك تأثير الشيطان.

(2) للحصول على مراجعة شاملة لتأثير الهالة والأبحاث المتصلة به، انظر:

William H. cooper, "Ubiquitous Halo," *Psychological Bulletin* 90, no. 2 (1981): 218-44.

يصف كوبر مصادر عدة للهالة: "نقص العينة، الانغمار، عدم كفاية الأدلة المتعينة، عدم كفاية الدافع والمعرفة لدى من يجري التقويم، التشوهات الإدراكية والتحريفات المعرفية، النقاط الصحيحة ذات الصلة". يبدو أن المصدرين الوثيقي الصلة بالأمثلة الواردة في هذا الكتاب هما "عدم كفاية الأدلة المتعينة"، حيث تتشكل مدركات الأشياء الغامضة والمبهمة، لكن دون أن تتحدد بشكل متعين ملموس، بواسطة مزيد من المتغيرات المتعينة الملموسة، مثل الأداء المالي؛ ويتفاقم الوضع نتيجة "عدم كفاية الدافع والمعرفة لدى من يجري التقويم"، أي حقيقة أن الصحفيين والباحثين يرضون عن القصة التي تقدمها الهالة ولا يحفزهم دافع السبر العميق والتمحيص الدقيق.

(3) وردت نتائج استطلاعات الرأي حول الرئيس بوش عام 2001 في:

Walczak, Lee, Richard S. Dunham, and Mike McNamee, "Selling the Ownership Society," *Business Week*, September 6-13, 2004, based on data from Pew Research Center for the People & the Press.

التأثير ذاته وصفه روب ويللر، انظر:

"The Effects Government-Issued Terror Warnings on Presidential Approval Ratings," *Current Research in Social Psychology* 10, no. 1 (2004).

(4) انظر:

"Poll: Bush Ratings Hit New Low," CBS News Poll, October 6, 2005.

(5) وردت دراسة ستو في:

Staw, Barry M., "Attribution of 'Causes' of Performance: A General Alternative Interpretation of Cross-Sectional Research on Organization," *Organizational Behavior and Human Performance* 13 (1975): 414-32.

أجرى ستو تجارب أخرى حول موضوع الأداء المؤسسي، انظر:

Staw, Barry M., Pamela I. McKechnie, and Sheila M. Puffer, "The Justification of Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly* 28 (1983): 592-600.

(6) وردت دراسة داوني في:

Downey, H.Kirk, Thomas Chacko, and James C. McElroy, "Attributions of the 'Causes' of Performance: A Constructive, Quasi-Longitude Replication of the Staw (1975) Study," *Organizational Behavior and Human Performance* 24 (1979): 287-99.

(7) شواهد جون اوبل مأخوذة من:

Perry, Nancy J., "America's Most Admired Corporations," *Fortune*, January 9, 1984.

(8) الشواهد هنا مقتبسة من:

Kirkus Review;

Carroll, Paul, *Big Blues: The Unmaking of IBM*, New York: Crown, 1993.

(9) انظر:

The Economist, "Tough at the Top: A Survey of Corporate Leadership," October 25, 2003.

اللائحة الكاملة تضمنت: "بوصلة أخلاقية سديدة؛ القدرة على اتخاذ قرارات صعبة وغير سارة؛ الوضوح والتركيز؛ مهارات اتصالية فعالة؛ القدرة على الحكم الصائب على الأشخاص؛ الدأب على تطوير وتنمية قدرات الموظفين؛ الثقة بالنفس؛ القابلية للتكيف؛ السحر والجاذبية".

(10) انظر:

George, Bill, Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Vale, San Francisco: Jossey-Bass, 2003, p. 168.

(11) George, 2003, p. 117.

(12) انظر:

Yoffie, David B., and Mary Kwak, "Playing by the Rules: How Intel Avoid Antitrust Litigation," *Harvard Business School*, June 2001, pp. 119-22.

(13) Yoffie and Kwak, 2001, p. 120.

(14) انظر:

Markoff, John, "Papers Shed New Light on Microsoft Tactics," *International Herald Tribune*, March 25, 2004, p. 11.

(15) عنوان الدراسة كان:

"Bill Gates and the Management of Microsoft," Phillip M. Rosenzweig, Harvard Business School Case Study 392-019, 1992.

(16) تشمل بعض من أهم أعمال جيمس ميندل في هذا السياق:

Meindle, James R., Sanford B. Ehrlich, and Janet M. Dukerich, "The Romance of Leadership," *Administrative Science Quarterly* 30 (1985): 78-102; Meindle, James R., and Sanford B. Ehrlich, "The romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance," *Academy of Management Journal* 30, no. 1 (1987): 91-109; and Salanick, Gerald R., and James R. Meindle, "Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control," *Administrative Science Quarterly* 29 (1984): 238-54.

(17) انظر:

Jacobellis v. Ohio, 378 U.S. 184 (1964).

الفقـــرة الكاملة كانت التالي: "وفقا للتعديل الأول والرابع عشر، فإن قانون الجنايات في هذه المجـــال مقتصر دستوريا على الفن الإباحي الفاضح. لن أحاول اليوم تعريف وتحديد نوع المادة التي أفهم أنها ضمن ذاك الوصف المختزل؛ ولربما لا أنجح أبدا في فعل ذلك بشكل يمكن فهمه. لكنني أعرفه حين أراه، والأفلام السينمائية التي تنضوي ضمن هذه الفئة ليست كذلك".

(18) في البداية، دعي الاستطلاع السنوي أكثر الشركات التي تحظى بالإعجاب في أميركا، وأصبح اسمه اليوم أكثر الشركات التي تحظى بالإعجاب في العالم.

(19) انظر:

Brown, Brad, and Susan Perry, "Removing the Financial Performance Halo from Fortune's *Most Admired Companies*," *Academy of Management Journal* 37, no. 5 (1994): 1347-59.

(20) الدراستان هما:

Fombrun, Charles, and Mark Shanley, "What Is in a Name?: Reputation Building and Corporate Strategy," *Academy of Management Journal* 33: pp. 233-58; and McGuire, Jean B., Thomas Schneeweis, and Ben Branch, "Perceptions of Firm Quality: A Cause or Result of Firm Performance," *Academy of Management Journal* 16, no. 1 (1990): 167-80.

(21) انظر:

Hjelt, Paola, "The World's Most Admired Companies," *Fortune*, March 8, 2004, pp. 30-37.

(22) Carvajal, Doreen, "Champion in Hearts of Employees," *International Herald Tribune*, August 11, 2004.

إذا كانـــت الحقيبة قد تغيرت كل سنة لتشمل اللائحة الراهنة من الشركات فإن العائد سيبلغ 15,21% - بافتراض تجاهل تكاليف التبادلات.

(23) يمكن العثور على الطرق التي قيست بها مفاهيم مثل الاحترام على موقع Great Place to Work:
www.greatplacetowork.com

(24) مراتب شركة سيسكو كأعظم مكان للعمل فيه مدرجة على موقعها على الوب.

5

أبحاث تهرع للإنقاذ؟

أظهر أحد علماء الإحصاء المشهورين ذات مرة علاقة تبادلية وثيقة ربطت ما بين حالات الاعتقال بسبب السكر العلني وعدد الوعاظ المعمدانيين في أميركا خلال القرن التاسع عشر. العلاقة الجامعة حقيقية وقوية، لكن يمكننا الافتراض بأن الزيادتين في طرفيها لا تجمعهما علاقة سببية، وأنهما من تبعات عامل مختلف وحيد: الزيادة العامة الملحوظة في عدد سكان أميركا.

ستيفن جاي غولد*

يشكل تأثير الهالة عادة أسلوب كلامنا حول العديد من الموضوعات في عالم الأعمال، من عمليات صنع القرار إلى الموظفين إلى القيادة وغيرها. وهو يظهر في أحاديثنا اليومية وفي مقالات الصحف والمجلات. إن تأثير الهالة يظهر في دراسات الحالـــة، والاســـتطلاعات والمسوحات التي تشمل عينات كبيرة. ولا يعد نتيجة تشويه مقصود وتحريف متعمد بقدر ما يمثل نزعة بشرية طبيعية إلى إطلاق أحكام حـــول قـــضايا معنوية/مجردة ومبهمة على أساس عوامل أخرى بارزة وواضحة وموضوعية على ما يبدو. إن لتأثير الهالة قوة شديدة، كما أن الرغبة في رواية قصة متماسكة جارفة كاسحة، والنـــزعة إلى تأييد ما هو شائع وسائد مغرية جاذبة.

(*) Full House: The Spread of Excellence from Plato to Darwin, 1996.

صحيح أن تأثير الهالة يشكل معظم أسلوب تفكيرنا بالعمل التجاري، لكنه لا يستحوذ عليه بالكامل، فليس ثمة حتمية لا مهرب منها في تأثير الهالة. إذا أدركنا النزعة إلى وضع الهالات، يمكننا اتخاذ إجراءات تصحيحية. على سبيل المثال، نعرف أن من طرق تقييم مرشح لشغل وظيفة بصورة أكثر دقة الإصرار على إجراء بعض التقديرات دون أن نعرف الكلية التي تخرج منها مقدم طلب التوظيف، وذلك من خلال استخدام اختبارات معيارية، أو إجراء مقابلات شخصية دون معلومات مسبقة. على نحو مشابه، ربما نتوقع أن يكون بمقدور الأبحاث التي يجريها بعناية باحثون متمكنون من المناهج العلمية تجنب تأثير الهالة. عندها قد نستطيع العثور على إجابة مرضية للسؤال الأهم في عالم الأعمال: ما الذي يؤدي إلى مستوى رفيع من الأداء؟

الخبر السار هو أن هناك العديد من المتخصصين في كليات الأعمال والمؤسسات الاستشارية يجرون أبحاثا جيدة ومتعمقة حول أداء الشركات، وربما لا يتمكنون من إجراء التجارب وفقا لمعايير العلوم الطبيعية الصارمة والدقيقة والتفصيلية، لكنهم قادرون على إجراء أبحاث يمكن التعويل عليها باستخدام تصاميم شبه تجريبية. يحاول هذا النوع من الدراسة عزل التأثير الذي تمارسه بعض المتغيرات، التي تدعى المتغيرات المستقلة، عن نتيجة معينة، التي تدعى المتغير التابع. وعبر جمع البيانات والمعطيات بعناية، ثم اختبار الفرضيات بالاختبارات الإحصائية الدقيقة، وعزل تأثير المتغيرات المستقلة عن المتغيرات التابعة، يمكن أن يأمل هؤلاء الباحثون بالتوصل إلى أهم القوى المحركة لأداء الشركات.

ما هو مطلوب في البداية هو بيانات ومعطيات دقيقة حول المتغير التابع؛ أي أداء الشركة. من حسن الحظ أن ذلك لا يمثل مشكلة في العادة. فكل شركة مدرجة بالبورصة تنشر عائداتها وأرباحها، وهنالك الكثير من المعلومات التي جمعت بعناية وترتيب في قواعد بيانات مثل Compoustat أو DataStream، التي يمكن أن تزودنا بالمقاييس المحاسبية للأداء (الربحية أو العائد

على الأصول)، إضافة إلى مقاييس السوق (العائدات المتراكمة على السهم، أو نسبة تكلفة استبدال الأصول إلى القيمة السوقية، وفقا لتحليل جيمس توبن). أما في ما يتعلق بالقوى المحركة للأداء، فإن البيانات والمعطيات التي نحتاجها تعتمد على ما نحاول أن نختبره. فبالنسبة لبعض الفرضيات - مثلا: التنويع، أو الإنفاق على البحث والتطوير، أو استراتيجية شراء الشركات الأخرى - تعد قواعد البيانات ذاتها مكتملة نسبيا وغير متأثرة بالهالات. يأتي معظم التضليل من الدراسات التي تتناول ما يجري داخل الشركة، مثل جودة الإدارة، أو مستويات التركيز على الزبون، أو ثقافة الشركة. هنا، لا تساعد قواعد البيانات كثيرا. كما لم يوفر موقع بلومبرغ (Bloomberg) قواعد بيانات قوية على الإنترنت يمكن أن تبين الشركة الجيدة الإدارة، أو الإبداعية الابتكارية، أو الأخلاقية، أو المهتمة بالبيئة. هذه البيانات والمعطيات يجب أن يجمعها الباحث بنفسه.

نظرا لأن جمع البيانات والمعطيات عمل شاق، فمن الطبيعي النظر أولا إلى الدراسات الأخرى التي يمكن لبياناتها ومعطياتها أن تخدم كبدائل مفيدة (تجميع البيانات بالوكالة!). لكن حذار إذا كانت هذه الدراسات *ملوثة* بتأثير الهالة، فإنها لن تفيد كثيرا. هل تريد أن تدرس ما إذا كانت الشركات القوية في تحمل المسؤولية الاجتماعية تبز في الأداء بقية الشركات؟ يدفعك الإغراء للبحث في لوائح مجلة فورتشن *لأكثر الشركات التي تحظى بالإعجاب* عن "المسؤولية أمام المجتمع والبيئة"، ورؤية هل يتعلق ذلك بالأداء (الجواب: أجل). هل ترغب في اختبار ما إذا كانت الشركات الأكثر ابتكارا وإبداعا تتفوق على البقية؟ راجع لائحة مجلة فورتشن للابتكار الابداعي وانظر هل يتعالق مع الأداء (الجواب نفسه: أجل). بالطبع. لكن كل ما نقيسه فعلا هو قوة تأثير الهالة. وماذا لو تخلينا عن طريقة الجمع بالوكالة وقمنا بجمع البيانات والمعطيات مباشرة؟ تلك خطوة في الاتجاه الصحيح، لكن حتى في هذه الحالة قد نواجه مشكلة مع الهالات؛ الأمر كله يعتمد على طريقة جمع البيانات والمعطيات.

هالات التوجه المركّز على الزبون

لنفتــرض جدلا أننا نريد اختبار ما إذا كان التوجه المركّز على الزبون يؤدي إلى مستوى رفيع من الأداء. انطلاقا مما عرفناه عن شركة سيسكو، نعلم بــأن علينــا الحــذر من تأثير الهالة. فطالما كانت المبيعات والأرباح مرتفعة، اعتبرت سيسكو نموذجا متألقا للتوجه الممتاز المركّز على الزبون. لقد وصفت قــبل بلــوغها قمة نجاحها (وانفجار الفقاعة) عام 2000، بأنها "تركز على الــزبون إلى أقــصى حدّ"، وأن جون تشيمبرز هو "أشد الناس تركيزا على الــزبون قد تقابله في حياتك". بعد سنة، ومع تدهور مستوى الأداء، قيل إن الــشركة أظهرت "موقفا ارتجاليا تجاه الزبائن المحتملين"، وأن تكتيكات البيع الــتي استخدمتها كانت *مزعجة*. وإلى أن نصدق بأن أحوال سيسكو *ساءت* فعــلا - وهــي حالــة لم يشر إليها أحد - فإن كل ما لدينا مجرد صفات، وسمــات، واســتنتاجات متغيرة حول التوجه المركّز على الزبون انطلاقا من تدهــور مــستوى الأداء المالي. لذلك، نحن نعرف أهمية تجنب الاعتماد على مقالات المجلات والصحف، وجمع البيانات والمعطيات بطريقة مختلفة.

هدفت إحدى الدراسات، التي أجراها جون نارفر من جامعة واشنطن، وستانلي سلاتر من جامعة كولورادو[1]، إلى تقصي الصلة الجامعة بين التوجه المركّــز على الزبون وأداء الشركة. لقد حدد الباحثان *الأداء* بأنه ربحية وحدة مــن وحدات النشاط التجاري. لا توجد أي مشكلة هنا. لكن من أجل فهم التوجه المركّز على الزبون، طلب الباحثان من عدد من المديرين تقييم شركاتهم تــبعا لستة معايير: الالتزام الإجمالي بالزبون، إيجاد قيمة للزبون، فهم حاجات الــزبون، وضع أهداف إرضاء الزبون، قياس مدى رضى الزبون، توفير خدمة مــا بعــد البيع. حين أجرى الباحثان اختبارهما الإحصائية، وجدا أن هناك علاقــة تبادلية مهمة بين الأداء والتوجه المركّز على الزبون. ليس في ذلك أي مفاجــأة، فهــو ما نتوقعه بالضبط حين نأخذ بالاعتبار تأثير الهالة. إذا أردنا اختــبار مــا إن كان التوجه المركّز على الزبون يؤدي إلى مستوى رفيع من

الأداء، فـــإن آخــــر شيء ينبغي فعله هو سؤال المديرين: "ما مدى تبني هذه الـــشركة للـــتوجه المركّز على الزبون؟" من المرجح أن نحصل على صفات، وسمـــات، واســـتنتاجات معتمدة على الأداء. لكن الحصول على معلومات صـــحيحة يدعونا إلى الاعتماد على مقاييس *مستقلة* عن الأداء. بالمناسبة، لا يـــشير أي مـــن هذه المقاييس إلى أن التوجه المركّز على الزبون لا يؤدي إلى مـــستوى رفـــيع من الأداء؛ وأظن بأننا إذا أجرينا قياسا دقيقا له، فسنجد أنه يؤدي إلى ذلك، على الأقل إلى حدٍّ ما. لكن إجراء استطلاع يرجح أن تكون فيه الإجابات خاضعة لتأثير الهالة ليس الطريقة المناسبة.

هالات ثقافة الشركة

اعتـــبرت ثقافـــة الشركة على نطاق واسع عاملا مؤثرا في الأداء. مرة أخـــرى، هناك وفرة من الأدلة غير المثبتة حول أهمية ثقافة الشركة. لقد رأينا ذلك في حالتي سيسكو وأيه بي بي بالطبع، كما نجد ذلك في شركات أخرى أيـــضا. خلال أزمة عقار تايلنول عام 1982، والتي حصلت عقب توفي سبعة أشخاص بعد تناولهم كبسولات ملوثة بالسيانيد، اتخذت شركة جونسون أند جونـــسون خطـــوة غير مسبوقة حين سحبت جميع زجاجات التايلنول من رفوف الصيدليات والمتاجر في شتى أنحاء الولايات المتحدة، على الرغم من أن الوفـــيات حدثت في منطقة شيكاغو وحدها. لقد كانت الخسائر الناجمة عن عملـــية الـــسحب تلك نحو 100 مليون دولار، لكنها أكسبت الشركة قدرا كـــبيرا من الاحترام والإعجاب. كيف تمكنت شركة جونسون أند جونسون مـــن التـــصرف بهذا القدر من السرعة والحسم؟ قال كبير المديرين التنفيذيين جيمس اي. بيرك مفسرا: "هذه هي ثقافتنا فعلا. هذا ما جمعنا معا حين عانينا مـــن مآســـي التايلنول، ولولا ذلك، ما كنا لنستطيع أبدا التعامل مع الأزمة بفاعلـــية وكفاءة كما فعلنا"[(2)]. ووفقا لبيرك، نجحت جونسون أند جونسون في التغلب على هذه الأزمة بسبب الثقافة المؤثرة التي تسودها. ولم يكن الفعل

الإجرائي المنسق والسريع ممكنا لولا تشارك موظفي جونسون أند جونسون جملة من القيم المشتركة في ما يتعلق بصحة الزبائن، والخطوة الصائبة، والاستقامة والأمانة[3].

قصة عقار التايلنول وشركة جونسون أند جونسون لا تغيب عن الذاكرة، لكن القصص والحكايات لا تعد أدلة دامغة أو بينات قاطعة. فإذا أردنا إظهار أن ثقافة الشركة تمارس تأثيرا نافذا في أدائها التجاري، علينا جمع البيانات والمعطيات من مختلف الشركات والبحث عن الأنماط والنماذج. هذا ما استهدفه بالضبط جون كوتر وجيمس هيسكت من كلية هارفارد للأعمال. لقد نشرت النتائج التي توصلا إليها في كتاب حمل عنوان **ثقافة الشركة وأداؤها** (1992). ليس في العنوان ما يفاجئ! فقد عرّف الباحثان ثقافة الشركة القوية بأنها تسود حيث "يتشارك المديرون كلهم تقريبا مجموعة من القيم والأساليب المتسقة نسبيا لممارسة النشاط التجاري"[4]. من المعتقد أن لمثل هذه الشركات "أسلوبا، وطريقة للأداء توفر لُحمة داخلية، والتزاما قويا بهدف مشترك، ودافعا محفزا، وتساوقا في السلوك، دون قواعد رسمية تفتقد إلى المرونة وبيروقراطية متصلبة". هذا هو المفتاح، فالشركات التي تمتلك ثقافات فعالة ومؤثرة لا تتطلب الكثير من القواعد والأنظمة والرسميات، لأن موظفيها يتقاسمون قيما وأساليب أساسية مشتركة للعمل. كل شيء على ما يرام حتى الآن.

في البداية، اختبر كوتر وهيسكت ما إذا كانت *الثقافة القوية* مرتبطة بالمستوى الرفيع من الأداء. كيف قاس الباحثان *قوة الثقافة*؟ هل عثرا على طريقة لفهم ثقافة الشركة تكون متحررة من تأثير الهالة؟ لا، أبدا. إذ اكتفيا بالطلب من المديرين تقييم قوة ثقافة شركاتهم وترتيبها على مقياس متدرج من 1 حتى 5. لم يكن من المفاجئ أن يجدا تعالقا إيجابيا طرديا بين قوة الثقافة وارتفاع مستوى الأداء؛ تماما كما يمكن أن نتوقع عندما نأخذ بالاعتبار تأثير الهالة[5]. لكنهما لم يتوقفا عند هذا الحدّ، فتبعا لمنطقهما، قد لا تؤدي حتى

الثقافة القوية إلى مستوى رفيع من الأداء إذا لم *تناسب* البيئة التنافسية، ولذلك اختبرا فرضية ثانية: يجب أن *تناسب* ثقافة الشركة بيئتها. كيف اختبرا الثقافة *المناسبة*؟ مرة أخرى عبر الطلب من المديرين إعطاء نقاط لشركاهم، هذه المرة على مقياس متدرج من 1 (غير مناسبة أبدا) إلى 7 (مناسبة جدا). أظهر تحليلهما مجددا أن الشركات المتميزة بمستوى رفيع من الأداء تسودها ثقافة تناسب بيئتها، بمعدل وسطي بلغ 6.1 من 7، في حين أن الشركات التي ينخفض فيها مستوى الأداء لم تتجاوز معدل 3.7[6]. هذه النتائج تتطابق تماما مع ما نتوقعه من المعلومات القادمة من المديرين عن شركاهم (التقرير الذاتي)، فمن المتوقع تماما أن يعتقد المديرون، حين يرتفع مستوى أداء شركاهم، أن ثقافتها تناسب بيئتها، وحين تواجه الشركة الصعاب، يشعرون بأنها غير مناسبة. أما المفاجئ فهو أن يحدث العكس.

ثم تقدم كوتر وهيسكت خطوة إضافية. إذا كانت الثقافة القوية جيدة، والثقافة التي تناسب البيئة جيدة جدا، فإن الثقافة الممتازة هي القادرة على التكيّف مع المتغيرات على مرّ الزمن. لكن كيف يقاس التكيّف الثقافي؟ الطريقة المثالية هي دراسة ثقافة الشركة على مدى عدة سنين، ومراقبة ارتقائها، مع استخدام المقاييس التي لا تخضع لتأثير الهالة. لكن ذلك يتطلب وقتا طويلا. ولذلك استعاض كوتر وهيسكت عن ذلك بافتراض أن القدرة على التكيف الثقافي مرتبطة بعاملين اثنين. أولا *القيادة*؛ زعم الباحثان أن الشركة التي تديرها قيادة قوية يجب أن تكون أكثر قدرة على التكيّف مع الظروف المتغيرة. وسألا الأشخاص موضوع البحث: "ما مدى تقدير الثقافة في الشركة لقيمة القيادة الممتازة من قبل مديريها؟" أما الإجابات فتوضع على مقياس من سبع درجات. نالت الشركات ذات مستوى الأداء الرفيع معدلا وسطيا بلغ 6 درجات من 7، بينما سجلت الشركات ذات مستوى الأداء المتدني أقل من 4، هذا يتطابق مع ما نتوقعه: يميل الأشخاص موضوع البحث إلى عزو القيادة الرشيدة إلى الشركات الناجحة. ما هي الطريقة الثانية التي حاولا عبرها تقدير القدرة على التكيف؟ عبر قياس التركيز على الزبون! تمثلت

الفكـــرة هـــنا في افتراض أنه حين تركز الشركات على زبائنها، فستتكيّف بـــشكل أسرع وسيكون أداؤها أفضل. يبدو الافتراض منطقيا ومعقولا، لكن مـــثلما رأيـــنا آنفا، فإن الطلب من المديرين تقييم شركاتهم تبعا للتركيز على الـــزبون لا يرجح أن يتجاوز تأثير الهالة. أظهرت النتائج أن الشركات ذات مـــستوى الأداء الرفيع سجلت 6 درجات من 7، بينما لم تسجل الشركات ذات مستوى الأداء المتدني سوى 4.6. لكن نظرا لعدم وجود مقياس مستقل للتركيـــز علـــى الزبون، فنحن لا نعرف فعلا ما إذا كان التركيز على الزبون يؤدي إلى قابلية التكيّف الثقافي، الذي يؤدي بدوره إلى تحسن الأداء التجاري، أو هل يميل الموظفون في الشركات ذات مستوى الأداء الرفيع إلى استنتاج أن شركاتهم متفوقة في مجال التركيز على الزبون. وفقا لما عرفناه عن تأثير الهالة، نجد أن الطريقة الثانية معادلة - على الأقل - في المعقولية للطريقة الأولى.

على الرغم من هذه العيوب والشروخ الأساسية في صحة المنطق وصدقية البـــيانات والمعطيات، أكد الباحثان أنهما أظهرا *تأثيرا سببيا* لثقافة الشركة في أدائها. ولخصا عملهما كما يلي:

> يمكـــن لثقافة الشركة أن تمارس تأثيرا نافذا في أدائها الاقتصادي على المدى الطـــويل. لقـــد وجدنا أن الشركات التي تسودها ثقافات تشدد على جميع المكـــونات الإداريـــة المفتاحية (الزبائن، المساهمون، الموظفون) والقيادة من المديرين على المستويات كافة، تفوقت في أدائها بهامش كبير على الشركات التي لا توجد فيها هذه الميزات الثقافية. على مدى فترة امتدت إحدى عشرة ســـنة، زادت الأولى عائـــداتها بمعدل 682% مقابل 166% للثانية، ووسعت قواها العاملة بمعدل 282% مقابل 36%، ونمت أسعار أسهمها بمعدل 901% مقابل 74%، وحسّنت مدخولها الصافي بمعدل 756% مقابل 1%.
>
> لنفكـــر بالنتائج النهائية مرة أخرى: الشركات التي تركز اهتمامها بالتساوي علـــى الزبائن، والمساهمين، والموظفين تفوقت على تلك التي فشلت في ذلك في نمـــو الدخل الصافي على مدى 11 سنة بعامل بلغ 756. إن تركيز الانتباه علـــى أكثـــر مـــن مجرد عائد الأرباح على المساهمين يمكن أن يغل مكاسب عظيمة(7).

لنلاحظ عبارة *تمارس تأثيرا نافذا*. هذا هو زعم العلم: *إن فعلت هذا، سيحدث ذاك*. القصة جذابة، والنتائج المكتشفة يمكن حتى تصحيحها، لكن نظرا للأخطاء والعيوب في البحث، فإننا لا نعرف فعلا. فالمقاربة التي اتخذها كوتر وهيسكت لا تسمح لنا باستخلاص الكثير من المعلومات حول ثقافة الشركة وتأثيرها في الأداء.

لتوضيح المسألة، أعتقد أن التوجه القوي المركّز على الزبون ربما يؤدي فعلا إلى أداء أفضل، فالشركات التي أصغت إلى زبائنها، وصممت منتجات وخدمات تلبي حاجاتهم، وجهدت لإرضائهم، يجب أن تتفوق في الأداء (مع تساوي جميع العوامل الأخرى) على الشركات التي لا تفعل ذلك كله[8]. لكنك لا تكتشف هذه الشركات عبر طرح سؤال مثل: هل تتبنى شركتكم توجها يركّز على الزبون؟ في هذه الحالة، فإن كل ما تحصل عليه هو هالة التقرير الذاتي، بناء على دليل أداء الشركة، فإذا أردت قياس التوجه المركّز على الزبون، عليك أن تعتمد على مقاييس مستقلة عن الأداء. ينطبق الشيء ذاته على ثقافة الشركة. فمن المنطقي أنه حيث يتقاسم الموظفون قيما مشتركة ولا يحتاجون إلى تلقي الأوامر، فإن القرارات ستتخذ بسرعة أكبر والموظفين سيتعاونون بسهولة أكبر. لكنك لا تقيس قوة ثقافة الشركة، أو مواءمتها، أو قابليتها للتكيّف عبر سؤال المديرين والموظفين الذين يتبنون رأيا مسبقا حول أدائها. عوضا عن ذلك، عليك أن تبحث عن خطوات إجرائية محددة أو سياسات وسلوكيات معينة لا تتشكل بواسطة المدركات حول الأداء.

الوهم الثاني: وهم العلاقة التبادلية والسببية

إذا أردنا إجابة على أهم سؤال في عالم الأعمال - *ما الذي يؤدي إلى المستوى الرفيع من الأداء؟* بعد أن اتضح لنا شيء واحد: يجب أن نتجنب تأثير الهالة - علينا جمع البيانات والمعطيات بطرق لا تتأثر بالأداء، بحيث تقاس المتغيرات المستقلة بشكل منفصل عما نحاول تفسيره وشرحه. الخبر السار أن

هناك وفرة من الباحثين الناهين الذين يفكّرون بعمق حول مشكلات البيانات/المعطيات المستقلة، ويبذلون جهدا مضنيا لإجراء أبحاث دقيقة ومنضبطة. لكن حتى حين يتجنب الباحثون تأثير الهالة، يعجزون عن قول الكثير حول القوى المحركة للأداء الجيد. لماذا؟ المثال الذي قدّمه ستيفن جاي غولد عند بداية هذا الفصل يعرض الفكرة الرئيسة: حالات الاعتقال بسبب السكر علنا وعدد الوعاظ المعمدانيين في أميركا في القرن التاسع عشر قد تجمعهما صلة وثيقة، لكننا لا نعرف أيهما *السبب* وأيهما *المسبب*. هل يؤدي الإفراط في تناول المسكرات علنا إلى زيادة الانتباه والتركيز على الأخلاق في المجتمع ولذلك يرتفع الطلب على الوعاظ؟ أم أن كثرة الوعاظ دفعت الأميركيين إلى الإفراط في تناول المسكرات على رؤوس الأشهاد؟ أم أن كلا الأمرين ناجم عن عامل مختلف مثل نمو في العدد الإجمالي للسكان؟ فإذا اقتصرت معرفتنا على العلاقة التبادلية، فإنها لا تكفي لنعرف.

استنتاج السبب من العلاقة التبادلية أوقع العديد من الدراسات حول الأعمال التجارية في خطأ ذريع. خذ على سبيل المثال علاقة أساسية، كتلك التي تجمع بين رضا الموظف وأداء الشركة. من المنطقي التفكير بأن وجود موظفين تملؤهم مشاعر الرضا لا بد أن يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء. فعلى الرغم من كل شيء، يكون هؤلاء أكثر استعدادا ورغبة في بذل مزيد من الجهد والعمل فترة أطول، وأشد حرصا على إسعاد وإرضاء زبائنهم. يبدو الأمر صائبا وصحيحا. لكن نعلم بأننا لا نستطيع قياس رضا الموظف بمجرد سؤاله: "هل تشعر بالرضا؟" لأن الجواب سيتلوّن على الأرجح بتأثير الهالة. لنفترض أن لدينا مقياسا لا يخضع لتأثير الهالة - على سبيل المثال: معدل تغيير أو تبديل الموظفين، ووجدنا فيه صلة تبادلية مع الأداء. يكمن التحدي الآن في تحرير وجهة السببية من التشابك (تمييز السبب عن المسبب). هل يؤدي المعدل المنخفض من استبدال الموظفين إلى ارتفاع مستوى أداء الشركة؟ ربما، نظرا لأن الشركة التي تتمتع بقوة عاملة ثابتة ومستقرة قد تكون قادرة على توفير

مزيد من الخدمة الموثوقة للزبون، وتقليص الإنفاق على التوظيف والتدريب.. الخ. أم هل يؤدي المستوى المرتفع من الأداء إلى تخفيض معدل تبديل الموظفين؟ يمكـــن لـــذلك أن يكون صحيحا أيضا، نظرا لأن الشركة التي تحقق الأرباح والنمو توفر بيئة عمل أكثر تحفيزا وفائدة، علاوة على فرص أكبر للتقدم. إن إدراك السبب والمسبب أمر حاسم الأهمية إذا أراد المديرون معرفة ماذا سيفعلون؛ كـــم يجـــب أن يستثمروا في رفع مستويات الرضا والقبول مقارنة بالأهداف الأخرى.

لنفتـــرض أنـــنا نريد فهم تأثير تعليم وتثقيف المديرين في أداء الشركة. كخطـــوة أولى، يجب علينا تجنب تأثير الهالة عبر قياس تعليم وتثقيف المديرين بطـــرق لا تشكلها المدركات حول الأداء، مثل الإنفاق الإجمالي على التعليم والتثقـــيف، وعـــدد أيام التثقيف والتعليم لكل موظف، ومدى فرص التعليم والتثقيف المتاحة... الخ. لنفترض أننا وجدنا أن الشركات التي تنفق أكثر على التثقيف والتعليم يرتفع مستوى أدائها. كيف نُفسّر النتائج؟ هل نستطيع القول إن الاستثمار في التعليم والتثقيف يؤدي إلى مستوى مرتفع من الأداء؟ لا، لأنه مـــن الممكن أن تكون الشركة الرابحة قادرة على تمويل مزيد من الاستثمار في التعلـــيم والتثقـــيف. وطالما نجمع البيانات والمعطيات في لحظة معينة – وعبر مقطـــع عرضـــي – فإننا لن نعرف. العالم النفسي ادوين لوك شدد على هذه النقطة "في حين أن أسلوب التعالق قد يكون مفيدا لأغراض اقتراح فرضيات ســـببية، إلا أنه ليس أسلوب الدليل العلمي. أما التعالق في حدّ ذاته فلا يفسر شيئا"[(9)].

هـــل تتـــصور أن المؤســـسات الاستشارية تنجح في التمييز بين العلاقة التبادلـــية والـــسببية؟ في العام 2006، أعلنت إحدى المؤسسات الاستشارية الـــرائدة، بـــاين أند كمبني، على موقعها على الوب "أن عملاءها تفوقوا في الأداء على سوق الأوراق المالية (البورصة) بهامش 4 إلى 1"[(10)]. وأظهر مخطط بـــياني أنـــه بينما ارتفع مؤشر "ستاندارد أند بور 500" بين عامي 1980 –

2004 بعامـــل قدره 15 تقريبا، فإن أسهم عملاء باين نمت بعامل قدره 60 تقـــريبا – أي – تجـــاوزت معدل السوق بأربع مرات. ما هو مقتضى ذلك؟ اتـــباع نصائح باين تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء، ارتفاعا كبير في الحقيقة. لكن هذا الزعم يعاني من شرخين عميقين. أولا، ومثلما شرحت لي ممثلة عن المؤســـسة، تظهـــر البيانات/المعطيات في الواقع أداء عملاء باين آنذاك خلال أربـــاع السنة بالنسبة لمؤشر ستاندارد أند بور في ذلك الربع. إن الفجوة التي تـــبلغ 400% على مدى خمسة وعشرين عاما، أو مائة ربع، تترجم إلى فجوة وســـطية تبلغ أكثر بقليل من 1% في الربع – 1.014 بالضبط – وهي فجوة غـــير مهمـــة، لكـــن عليك أن تتمتع بذلك الفارق *كل ربع سنة طيلة خمس وعـــشرين ســـنة* لكي تبز منافسيك بهامش أربعة إلى واحد. معظم الخدمات الاستشارية تستمر لبضع سنين، لا لعقدين ونصف العقد من السنين، مما يعني أن فجـــوة الأداء بالنـــسبة للعميل النمطي أضيق بكثير. لكن الشرخ الثاني، والأهـــم بالنـــسبة لمناقـــشتنا الحالية، هو أن مؤسسة باين أظهرت، في أفضل الحالات، علاقة تبادلية، لا سببية. حتى أن تفوق عملاؤها على معدل السوق بأكثـــر بقليل من 1% في كل ربع، فهل يعني ذلك أن العمل معها يؤدي إلى تحـــسن في الأداء؟ هـــذا هـــو الاقتراح، ولربما يكون صحيحا. أم هل تكون الـــشركات الـــرابحة هي وحدها القادرة على الحصول على خدمات مؤسسة بـــاين؟ يمكـــن أن يكـــون ذلك صحيحا أيضا، في هذه الحالة فإن العمل مع مؤسسة باين لا يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة؛ في الحقيقة، قد يكون العكس صـــحيحا – الـــشركات الـــتي تحقق أرباحا كبيرة هي وحدها القادرة على الحـــصول علـــى خدمات مؤسسة باين. مرة أخرى نؤكد أن العلاقة التبادلية البسيطة لا توفر سوى النذر اليسير من المعلومات.

ثمـــة طريقة لتحسين قدرتنا على شرح وتفسير العلاقة السببية تتمثل في جمـــع البيانات/المعطيات في لحظات زمنية مختلفة، بحيث يمكن عزل تأثير أحد المـــتغيرات في نتـــيجة لاحقة بشكل أوضح. هذه المقاربة التي تدعى التصميم

(المقطعي) الطولاني، تستهلك وقتا أطول، ويتطلب تطبيقها كلفة أكبر، لكنها تمتلك فرصة أفضل لتجنب الاستنتاجات المغلوطة من العلاقة التبادلية البسيطة[11]. بهذه الطريقة يمكننا معرفة هل النصائح المقدمة من مؤسسة استشارية في لحظة زمنية معينة تؤدي إلى تحسن الأداء في السنوات اللاحقة. هنالك دراسة أجراها مؤخرا بنجامين شنايدر وزملاؤه في جامعة مريلاند، استخدمت التصميم الطولاني لتفحص مسألة رضى الموظفين وأداء الشركة وذلك في محاولة لمعرفة السبب من المسبب. جمع الفريق البيانات/المعطيات على مدى عدة سنوات، بحيث راقب التغييرات التي تطرأ على رضى الموظفين وعلى أداء الشركة. وما هي النتيجة التي توصل إليها؟ لقد مارس الأداء المالي، الذي قيس بالعائد على الأصول وأرباح السهم تأثيرا أقوى على رضى الموظفين وليس العكس[12]. ويبدو أن العضوية في فريق رابح تمثل سببا أقوى لرضى الموظفين؛ والموظفون الذين تترعهم مشاعر الرضى ليس لهم ذلك التأثير القوي في أداء الشركة. كيف تمكن شنايدر وزملاؤه من حل المعضلة العصية على الحل والإجابة عن سؤال السبب والمسبب؟ لقد تمكن عبر جمع البيانات/المعطيات على مدى عدة سنوات. من الأسهل بالطبع الاعتماد على البيانات/المعطيات المتعلقة بنقطة زمنية واحدة وافتراض وجهة السببية. لكن هنا تكمن الأوهام الخداعة.

الوهم الثالث: وهم التفسيرات الأحادية

كل من تمتع بخبرة راسخة في مناهج البحث لا بد أن يعرف كيف يتجنب مصادر البيانات/المعطيات الملونة بتأثير الهالة. ينطبق الشيء ذاته على العلاقة التبادلية والسببية: أخطار استنتاج السببية من بيانات/معطيات تصميم المقطع العرضي معروفة على نطاق واسع. لكن حتى إذا تفادينا هاتين المشكلتين، فإن الأبحاث المتعلقة بأداء الشركة تصطدم بقضية شائكة مختلفة، قضية التفسيرات الأحادية.

دعـــونا نعود إلى مسألة التوجه المركّز على الزبون. نحن نعرف بأننا لا نستطيع قياس هذا التوجه بمجرد طرح سؤال هل تتبنى شركتك التوجه المركّز علـــى الـــزبون؟ لأن ما نحصل عليه لا يتعدى وهج الهالة، لكن هناك طريقة أفضل، فقد عاينت دراسة أجراها برنارد ياورسكي من جامعة اريزونا واجاي كوهلـــي من جامعة تكساس - اوستن، الصلة الرابطة بين التوجه المركّز على السوق والأداء. وعرف الباحثان التوجه المركّز على السوق فيما يتعلق بثلاثة عـــوامل: توليد معلومات السوق، ونشر معلومات السوق، واستجابة وحدة النـــشاط التجاري لمعلومات السوق؛ ثم طلبا من الأشخاص موضوع البحث تقييم اثنتين وثلاثين عبارة منفصلة. معظم العبارات لم تكن حول المدركات، بـــل حول حقائق موضوعية. تلك خطوة كبيرة إلى الأمام. على سبيل المثال، ســـئل الأشخاص موضوع البحث هل يستطلعون رأي المستخدم النهائي مرة في السنة على الأقل لتقدير جودة المنتجات والخدمات. من المفترض أن يكون ذلك شيئا نستطيع قياسه بموضوعية ولن يجيبوا عليه بشكل مختلف اعتمادا على الأداء. كمـــا ســـئل الأشـــخاص موضـــوع الـــبحث أيـــضا هـــل توزع البيانات/المعطيات حول رضى الزبون على جميع المستويات في وحدة النشاط التجاري هذه بانتظام؟ وبغض النظر هل يحدث ذلك أم لا، يجب على التقييم ألا يخضع لتأثير الهالة.

جمـــع ياورســـكي وكوهلـــي البـــيانات/المعطيات من عينة واسعة من الـــشركات في ثلاث بيئات تنافسية مختلفة: تقلّب السوق، حدة المنافسة، تغير التقنـــية. بـــتلك الطـــريقة، استطاع الباحثان مقارنة النتائج عبر بيئات مختلفة ومعرفة ما إذا كان من الممكن تفسير أي تأثير متبادل بين التوجه المركّز على السوق وأداء الشركة بواسطة عوامل مثل تقلب السوق أو حدة المنافسة. حين أجرى الباحثان حساباتهما، وجدا أن التوجه المركّز على السوق مرتبط ارتباطا وثيقا بالمستوى الرفيع من الأداء. كان التأثير، باللغة الإحصائية، كبيرا ومهما في دلالـــته، بمعنى أنه لم يكن عشوائيا - بل شيئا حقيقيا يحدث. أما نموذجهما

فاستطاع تفسير نسبة 25% من التباين في أداء الشركة. هذه نتائج مؤثرة! الثقة أترعت كيان الباحثين، فأكدا "النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تشير إلى أن التوجه المركّز على السوق في الشركة محدد مهم للأداء، بغض النظر عن تقلب السوق، أو حدة المنافسة، أو تغير التقنية في البيئة التي يشتغل فيها"[13]. ووفقا للباحثين فإن تحسين التوجه المركز على السوق يؤدي إلى تحسين الأداء. صحيح أنهما لا يزعمان أن التوجه المركّز على السوق هو كل شيء، لكنهما يلاحظان أن نموذجهما يفسر نسبة 25% من تباين الأداء الإجمالي، وهي نسبة جيدة. كما لا يترددان في إبلاغ المديرين بالمعنى الدلالي لذلك كله "بذلك، يبدو أن على المديرين السعي لتحسين التوجه المركّز على السوق في شركاتهم من أجل تحقيق مستوى أعلى من الأداء"[14].

تذكرْ ذلك لحظة بينما نعود إلى موضوع آخر يحظى بالأهمية حاليا، ألا وهو المسؤولية الاجتماعية للشركة. الفكرة هنا أن على الشركات أن لا يقتصر هدفها على السعي لجني الأرباح، بل ينبغي عليها التفكير بشكل أوسع باهتمامات وهموم المساهمين؛ المجتمع المحلي، البيئة، الموظفون، المجتمع عموما. يبدو ذلك منطقيا ومعقولا، لكن هل يوجد دليل يثبت أن المسؤولية الاجتماعية للشركة تؤدي إلى تحسين الأداء؟ نعرف بأن علينا عدم الاعتماد على العلاقات التبادلية البسيطة، لأننا حتى لو وجدنا أن الشركات التي تتبنى مواقف قوية تجاه المسؤولية الاجتماعية يكون أداؤها جيدا، إلا أننا لا نعرف السبب من المسبب. ربما يؤدي السجل الجيد في حماية البيئة، والمستوى المرتفع من سلامة المنتج، والاستثمار في المجتمع المحلي، إلى ارتفاع مستوى الأداء فعلا، لكن العكس قد يكون صحيحا أيضا، نظرا لأن الشركات الناجحة تملك تمويلات أكبر لاستثمارها في المشاريع الاجتماعية المسؤولة[15]. أجرت برناديت روف وأربعة من زملائها في جامعة ديلاور اختبارا لتأثير المسؤولية الاجتماعية في أداء الشركة عبر جمع البيانات/المعطيات من 488 شركة - وهي عينة جيدة وواسعة. لم يكتفِ الفريق بسؤال المديرين ما مدى كفاءتكم

في المسؤولية الاجتماعية؟ بل استخدم مجموعة بيانات مستقلة قاست المسؤولية الاجتماعية للشركة عبر أبعاد ثمانية، وهي طريقة جيدة لتقليص تأثير الهالة إلى أقصى حدّ. من أجل التأكد من أنهم لم يخلطوا بين العلاقة التبادلية والسببية، جمعت روف وزملاؤها بيانات ومعطيات طيلة ثلاث سنوات. وبتلك الطريقة، أمكنهم معرفة ما إذا كانت التحسينات في المسؤولية الاجتماعية للشركة في سنة واحدة تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء في السنتين التاليتين. كما أضافوا متغيرات المجال التجاري وحجم الشركة. لا توجد مشكلة حتى الآن - إذ تبدو الدراسة قد أجريت بدقة وصرامة وعناية. حين جرّبوا النموذج، وجدوا أن تحسين المسؤولية الاجتماعية للشركة قد أدى إلى ارتفاع مبيعات الشركة في السنة الثانية وارتفاع الأرباح في السنة الثالثة. مرة أخرى نقول إن التأثير كبير ومهم في دلالته إحصائيا، فهو يفسر نسبة 41.5% من التغير بالنسبة للعائد على السهم، 42.5% بالنسبة للعائد على المبيعات. لقد كانت تلك نتيجة غريبة فأكثر من 40% من التغير في أداء الشركة المالي كان مرتبطا بالمسؤولية الاجتماعية للشركة! لقد أعلن الباحثون بكل ثقة: "تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن التحسينات في المسؤولية الاجتماعية للشركة تمارس تأثيرات مالية فورية ومستمرة"[16].

لكن مهلا. إذا كان التوجه المركّز على السوق يُفسّر نسبة 25% من أداء الشركة، وتُفسّر المسؤولية الاجتماعية 40%، ألا يعني ذلك أنهما يفسران معا نسبة 65%؟ وهل هذه تأثيرات *منفصلة* وبالتالي *إضافية*؟ أم أن الشركات التي تتبنى توجها مركّزا على السوق بصورة فعالة هي أيضا شركات جيدة ومفيدة للمواطنين على الأرجح. الأمر على درجة كبيرة من الأهمية، لأنه إذا تداخلت هذه التأثيرات وتراكبت، فإننا وقتها لا نستطيع القول إن التحسين الذي لاحظه ياورسكي وكوهلي ناجم عن التوجه المركّز على السوق وحده، أو أن ارتفاع مستوى الأداء الذي لاحظته روف وزملاؤها ناجم من المسؤولية الاجتماعية للشركة وحدها. لربما يُفسّر الأمران الشيء ذاته، في هذه الحالة إن

القـــوة التفـــسيرية لكل منهما جرت المبالغة فيها (في الحقيقة، أشارت عملية مـــسح أجـــرتها مجلة الايكونوميست عام 2005 إلى أن العديد من مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات لم تكن سوى أمثلة على *الإدارة الرشيدة*. إذ إن أي شركة حسنة الإدارة يرجح أن تقوم بالعديد من الأعمال التي ندعوها المسؤولية الاجتماعية للشركة، وسنفاجئ لو لم تفعل ذلك[17].

دعـــونا الآن نضيف دراسة أخرى إلى الخلطة. فقد اختبر مارك هوسليد مـــن جامعة روتجرز، بالتعاون مع سوزان جاكسون وراندال شولر من جامعة نـــيويورك، تـــأثير قدرات الشركة في مجال إدارة الموارد البشرية على أدائها، وطلبوا من المديرين وصف شركاتهم وفقا لأكثر من أربعين بندا بقصد تقليص تـــأثير الهالـــة إلى أقـــصى حدّ، كما أجروا دراستهم خلال مدة زمنية طويلة لـــتفادي مـــشكلات العلاقة التبادلية والسببية[18]. علاوة على ذلك، أخذوا بالاعتبار متغيرات حجم الشركة، وتكثيف رأس المال، والتغطية النقابية، ونمو المبيعات، وكثافة البحث والتطوير. لقد وجدوا أن إدارة الموارد البشرية مرتبطة بـــأداء الـــشركة، وأن تحسين فاعلية إدارة الموارد البشرية، بانحراف معياري واحد، أدى إلى زيادة في المبيعات بنسبة 5%، وتحسن التدفق النقدي بنسبة 16 %، وزيـــادة في قيمة سوق الأوراق المالية بنسبة 6%. أكد الباحثون أن "هذه التقديـــرات، ككل، توضح تأثير إدارة الموارد البشرية الفعالة في ثلاثة مقاييس متـــبعة على نطاق واسع لأداء الشركات"[19]. وتابعوا القول: "نتائجنا تدعم الحجـــة التي بقيت طيلة عقد كامل تثبت أن الاستثمارات في الموارد البشرية تشكل مصدرا كامنا للأفضلية التنافسية"[20].

لكـــن هل هذا التحسن في الأداء ناجم فقط عن إدارة الموارد البشرية، بغـــض النظر عن العوامل الأخرى، مثل التوجه المركّز على السوق والمسؤولية الاجتماعية للشركة؟ في هذه الحالة، هل تتمتع الشركة التي حسنت أداءها عبر تبني التوجه المركّز على السوق وسياسات فعالة في مجال المسؤولية الاجتماعية، بمـــزيد من الدعم والقوة من خلال تحسين إدارتها للموارد البشرية؟ أم أن هذه

الـــتأثيرات مـــتداخلة ومتراكبة، الجواب هو ربما وإلى حدٍّ بعيد؟ يبدو أن هذا التفـــسير الأخـــير أرجح. في الحقيقة، من المنطقي تماما أن تبدي الشركة التي تركّـــز انتـــباهها على زبائنها والمجتمع المحلي الأوسع، اهتماما بموظفيها أيضا. فعلى الرغم من كل شيء، يمثل الموظفون واحدة من المجموعات المفتاحية التي ضمتها روف وزملاؤها إلى مقاييس المسؤولية الاجتماعية للشركة. من المرجح أن يتداخل التوجه المركّز على السوق، والمسؤولية الاجتماعية للشركة، وإدارة الموارد البشرية، تداخلا كبيرا.

من أجل إظهار مدى انتشار هذه المشكلة، سأقدم مثالا آخر، يتعلّق هذه المـــرة بالقـــيادة، فكـــثيرا مـــا قيل إن المسؤول عن الشركة - كبير المديرين التنفـــيذيين غالـــبا - يحدث فارقا مهما في أدائها. هذا منطقي بالطبع. ولربما نفكر جميعا بأمثلة على حالات اتخذ فيها قائد جديد إجراءات بدت أنها تدعم وتعـــزز أداء الشركة، أو أن رئيسا جديدا أخذ الشركة - لسوء الحظ - في اتجاه خاطئ. حاولت إحدى الدراسات عزل تأثير أداء كبير المديرين التنفيذيين عبر اقتفاء التغير في أداء الشركة قبل وبعد تغيير القيادة مباشرة[21]. إن البيانات والمعطيات المتعلقة بأداء شركة والمدة التي شغل خلالها كبير المديرين التنفيذيين منـــصبه من الأمور المعروفة للعموم، ولذلك ليس ثمة خطر هنا من تأثير الهالة الـــناجم عـــن التقارير الذاتية أو المدركات الملونة بالأداء. لقد وجد الباحثون الـــذين أجروا الدراسة أن من الممكن عزو 15% من التباين الإجمالي في أداء الشركة إلى التغيير في الإدارة العليا [كبير المديرين التنفيذيين]. لقد استنتج أحد الباحـــثين مـــا يلي: "بكلمات أخرى، إن اختيار كبير المديرين التنفيذيين أمر حاسم الأهمية"[22].

حـــسنا! لكـــن هـــل نسبة الـــ 15% هذه مضافة إلى ما يمكن تفسيره بتحـــسين التوجه المركّز على الزبون، والمسؤولية الاجتماعية للشركة، وإدارة الموارد البشرية؟ أم أن تأثير القيادة يتداخل مع عوامل أخرى؟ من المفترض أن يقـــوم كبير المديرين التنفيذيين الجديد بأكثر من تغيير لوحة الاسم والجلوس

خلف مكتب فخم. إذ إن عليه أن يفعل شيئا، مثل وضع أهداف جديدة، أو التركيز على السوق بشكل أفضل مما يساعد على تحسين ثقافة الشركة، أو تفحص وإصلاح المقاربة لإرادة الموارد البشرية.. الخ. إن التحسن في الأداء الذي نعزوه إلى كبير المديرين التنفيذيين لا بد أن يتداخل حتما مع واحد أو أكثر من العوامل المفسرة لنجاح الشركة.

يوصلنا ذلك كله إلى لب المشكلة، كل واحدة من هذه الدراسات تعاين تفسيرا واحدا لأداء الشركات، وتتجاهل التفاسير الأخرى. ربما يكون ذلك مقبولا لو لم توجد علاقة تبادلية بينها، فالمنطق السليم يخبرنا أن من المرجح العثور على العديد من هذه العوامل في الشركة ذاتها. هل يجب أن نتوقع أن الشركة القوية والفاعلة في أحد هذه العوامل لا بد من أن تكون قوية وفاعلة في العديد من العوامل الأخرى؟ يعترف الباحثون بين الحين والآخر بأن علينا أن نفعل ذلك. فالباحث الذي أجرى دراسة إدارة الموارد البشرية التي استشهدنا بها للتو، مارك هوسليد من جامعة روتجرز (بالاشتراك مع بريان بيكر من جامعة نيويورك العامة في بوفالو)، لاحظ أنه على الرغم من الجهد المبذول لقياس تأثير أنظمة إدارة الموارد البشرية في أداء الشركات بدقة، إلا أن هناك "سمات وصفات وخصائص غير ملاحظة على مستوى الشركة، مثل جودة التسويق أو استراتيجيات التصنيع، يمكن أن تحرف وتشوه العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية المقدرة وأداء الشركة"، وتابع مفصلا: "الاهتمام النمطي في هذا السياق ينصّب على أن تأثيرات الشركة غير المقيسة متعالقة بشكل إيجابي مع استراتيجية الموارد البشرية، لأن تبني مثل هذه الممارسات إما متوقف على نجاح الشركة أو هو مجرد انعكاس للشركات الأحسن إدارة في جميع الوظائف"[23]. لقد اختتم الباحثان بالقول: "هنالك أدلة كثيرة في صحافة المال والأعمال على أن سمعة الشركة في مدى واسع من الممارسات الإدارية تجمعها علاقة تبادلية وثيقة".

لا عجب أن تصعب إلى هذا الحدّ معرفة القوى المحركة والدافعة لأداء الشركة. وحتى لو تفادينا تأثير الهالة، وحتى لو أجرينا دراسة المقطع الطولاني،

نبقى في مواجهة مشكلة التفسيرات البديلة. هنالك عوامل كثيرة تسهم في أداء الشركة بحيث يصعب جدا أن نعرف بالضبط حجم ما يعزى لعامل محدد منها مقابل آخر. حتى لو حاولنا أن نأخذ في الحسبان العديد من العوامل الخارجية، مثل التغير البيئي وحدة المنافسة، والصناعة، وحجم الشركة، لا نستطيع أن نحيط بالعوامل المختلفة كلها التي تشتغل داخل الشركة.

نادرا ما حظيت مشكلة حل تشابك البدائل المتنافسة بالكثير من الاهتمام والانتباه. أما المقالة التي كتبها هوسليد وبيكر فهي استثناء؛ فمعظم المقالات إما تكتفي بملامسة الموضوع بشكل وجيز في فقرة مختصرة قرب النهاية، حين تناقش القيود المحددة للبحث، أو تتجاهل المسألة برمتها. لماذا؟ إن جلب الانتباه إلى القيود المحددة للنتائج المكتشفة يشتت الانتباه عن قوة وتأثير القصة المرغوبة؛ إظهار أهمية متغير معين بالنسبة لأداء الشركة. يريد العديد من الباحثين الأكاديميين إظهار استنتاجات ختامية مؤثرة حول السبب والنتيجة، وتبيان أن القيادة أمر بالغ الأهمية، أو أن لإدارة الموارد البشرية تأثيرا رئيسا في نجاح الشركة، أو أن التوجه القوي المركّز على الزبون يرفع مستوى الأداء بدرجة كبيرة. القراء من جانبهم، يفضلون القصص الواضحة. نحن لا نريد فعلا سماع شيء عن سبب جزئي أو تأثيرات إضافية أو تهديدات داهمة لما نعتبره صحيحا وسليما. هنالك مشكلة إضافية تجمع ذلك كله. فمثلما لاحظ عالم النفس في جامعة هارفارد، ستيفن بينكر، لا تمثل أقسام الجامعة دوما تقسيمات معرفية ذات مغزى[24]. إذ إن بعضا من أهم الأسئلة تأتي من مناطق التقاطع بين الحقول المعرفية، مثل دراسة عملية صنع القرار، التي تعتمد على تلاقي روافد علم النفس المعرفي، وعلم الاجتماع، وعلم الاقتصاد. ينطبق الشيء ذاته على أداء النشاط التجاري، الذي تشكله العديد من العوامل المختلفة. لكن الباحثين كثيرا ما ينتمون إلى هذا القسم (الجامعي) أو ذاك. فإن كنت أستاذا جامعيا تدرس التسويق، فإنك تبدي اهتماما كبيرا بالتوجه المركّز على السوق والزبون، وثمة نزعة طبيعية تدفعك لإظهار أهمية اختصاصك.

يـــصح الأمـــر ذاتـــه على أساتذة إدارة الموارد البشرية أو أخلاقيات النشاط الـــتجاري. لا يوجد محفز حقيقي يستحث على استكشاف العلاقات التبادلية مـــع العـــوامل الأخرى، ومن الأفضل أن ندعها ترقد بأمان بعيدا عن السمع والبصر! أما بالنسبة للمجلات التي تنشر هذه المقالات، فالعديد منها يستخدم أسلوب *التعمية المزدوجة*، حيث لا يعرف المراجعون أسماء المؤلفين، ولا يعرف المؤلفـــون أسماء المراجعين، للحفاظ على النـــزاهة. لكن كل من يراجع مقالة في مجلـــة *Journal of Human Resources Management* (مجلة إدارة الموارد البشرية) يؤمن أصلا بأهمية إدارة الموارد البشرية فهذا هو اختصاصه وميدانه. بالطـــبع ينظـــر هؤلاء بعين الرضا إلى المقالات التي تظهر أهمية إدارة الموارد البـــشرية. كـــذلك الأمر بالنسبة لمجلة *Journal of Business Ethics* (مجلة أخلاقـــيات النشاط التجاري) حيث تظهر الأبحاث أن الاستثمارات في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركة تعزز وتقوي أداءها، وهو أمر يستحق الترحيب لأنـــه يمـــثل بينة مدهشة تثبت أهمية الاختصاص الذي اختاره كتابها. ومن ذا الـــذي يلـــوم مجلة *Journal of Marketing* (مجلة التسويق) على نشر دراسة تظهـــر أهمية التوجه المركّز على السوق بالنسبة لأداء الشركة؟ سيتطلب الأمر قـــدرا استثنائيا من الانضباط الذاتي للإشارة إلى أن التوجه المركّز على السوق متعالق مع العديد من العوامل الأخرى مما يجعل تأثيره ضعيفا. بالطبع، إن الميل إلى المـــبالغة لا يوجد في الأوساط الأكاديمية فقط، بل يظهر أيضا في مقالات الصحف المتخصصة بالأعمال، مثل تلك التي أخبرتنا كم يسهم *المكان العظيم للعمـــل فـــيه* في أداء الـــشركة. كلمـــا تعاظم الزعم، كبر العنوان العريض، وتضاعف إغراء تجاهل التفسيرات المنافسة.

من أجل وضع الأمور في نصابها الصحيح ولو قليلا، سأتطرق إلى دراسة أخـــيرة. فقد استهدفت انيتا مكغاهان من جامعة بوسطن ومايكل بورتر من كلـــية هارفارد للأعمال، تقرير وتحديد حجم أرباح وحدة النشاط التجاري الذي يمكن تفسيره بواسطة المجال الذي تنافس فيه، والشركة التي تنتمي إليها،

والطريقة التي تدار بها. هذه الفئة الأخيرة، التي دعيت *تأثيرات الجزء المحدد*[25]، تغطـــي تقـــريبا كل شيء تناولناه في هذا الفصل: توجه الشركة المركّز على الـــزبون، ثقافـــتها، أنظمة الموارد البشرية فيها، المسؤولية الاجتماعية.. الخ. باستخدام البيانات/المعطيات المأخوذة من آلاف الشركات الأميركية بين عامي 1981 - 1994، وجد الباحثان أن *تأثيرات الجزء المحدد* فسرت نحو 32% من أداء وحـــدة النشاط التجاري، 32% فقط لا غير، أما بقية العوامل فتعزى إلى تـــأثيرات الصناعة (مجال النشاط) أو تأثيرات الشركة، أو ليس لها أي تفسير. إذاً، ربمـــا تكـــون جميع الدراسات التي تطرقنا إليها منطقية وذات معنى على الـــرغم مـــن كـــل شيء! فمثلما توقعنا، كانت تأثيراتها متداخلة ومتراكبة، وجميعها تُفسّر النسبة نفسها: 32%. كل دراسة تزعم أنها عزلت دافعا محركا مهما للأداء، لكن السبب هو انخداعها بوهم التفسيرات الأحادية.

حواشي الفصل الخامس

(1) انظر:

Nerver, John c., and Stanley F Slater, "The Effect of Market Orientation on Business Performance," *Journal of Marketing*, October 1990, pp. 20-35.

استخدمت في هذه الفقرة تعبيري التوجه المركّز على الزبون والتوجه المركّز على السوق بشكل تبادلي.

(2) انظر:

Aguilar, Francis, and Avind Bambri, "Johnson & Johnson, Philosophy and Culture (A)," Harvard Business School Case Study 384-053, 1983.

(3) في العام 2004 بدت القيم المشتركة لشركة جونسون أند جونسون قوية كعهدها دوما. انظر:

London, Simon, "J&J Stands Proudly by Its Leader's Words," *Financial Times*, August 31, 2004, p. 10.

(4) انظر:

Kotter, John, and James Heskett, *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press, 1992, p. 16.

(5) انظر:

Kotter and Heskett, 1992, pp. 20-21.

في الرسالة المرفقة بالاستبيان، نصح الباحثان الأشخاص موضوع البحث بالقول: "نرجو تقويم الشركات المدرجة في الصفحة المرفقة على مقياس متدرج من 1 إلى 5، حيث تحتل المرتبة 1 الشركة التي تعتقدون أنها تتمتع بأقوى ثقافة. حاولوا فصل ترتيبكم عن طريقة أداء هذه الشركات في السنوات الأخيرة". هذا التحذير الأخير يعد بمثابة إقرار باحتمال الوصول إلى استنتاجات اعتمادا على الأداء، لكن يظل مدى كفايته في إبعاد تأثير الهالة (باعتبار ما رأيناه في حالات أخرى)، أمرا مشكوكا فيه، و لم يختبر من قبل الباحثين.

(6) انظر:

Kotter and Heskett, 1992, p. 37.

(7) انظر:

Amazon.com web site review, July 2004.

(8) هنالك بالطبع حجج تثبت العكس، خصوصا عمل كلايتون كريستينسن حول التقنية المعيقة، حيث أشار إلى إمكانية أن تفشل الشركات إذا غالت في التركيز على زبائن اليوم وتجاهلت حاجات الزبائن المحتملة في المستقبل. انظر:

Christensen, Clayton M., *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms Fail*, Boston: Harvard Business School Press, 1997.

(9) انظر:

Locke, Edwin A., "The Nature and Causes of Job Satisfaction," in M. D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1976, pp. 1297-1349.

أكد ستيفن ليفيت وستيفن دوبنر في الصفحة 10 من كتابهما الرائج:

Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything (New York: Penguin, 2005)

على النقطة ذاتها: "لا يعني تعالق شيئين أن أحدهما يسبب الآخر. فالتعالق يعني ببساطة علاقة توجد بين عاملين - دعونا نسميهما (س) و (ع) - لكنه لا يقدم أي معلومات عـــن وجهة تلك العلاقة. من المحتمل أن (س) يسبب (ع)، كما يحتمل أيضا أن (ع) يسبب (س)، ولربما يسبب كل من (س) و(ع) عاملاً آخر يدعى (د) على سبيل المثال.

(10) ظهر البيان في كانون الثاني/يناير 2006 على موقع:

www.bain.com/bainweb/About/what_we_do_.asp

الـــزعم بـــأن كل نقطة مثلت مقارنة (ربعا بربع) لحقيبة زبائن باين في ذلك الربع مع الـــسوق، شرحته رسالة بالبريد الإلكتروني أرسلتها في كانون الثاني/يناير 2006 مديرة الشؤون الصحفية في الشركة، شيريل كراوس.

(11) قد يساعد التصميم الطولي في التغلب على الأخطاء البسيطة للعلاقة التبادلية والسببية، لكـــنه لا يستطيع بالتأكيد إثبات السببية. فإذا عدنا بتفكيرنا إلى ديفيد هيوم وغيره من فلاسفة العلوم، نجد أن علينا الاعتراف باستحالة إثبات السببية بأسلوب محدد؛ كل ما لدينا مجرد مشاهدات وتجارب. أتوجه بالشكر هنا إلى مايكل رينور على تفسير هذه النقطة.

(12) إظهـــار أن الأداء المـــالي، مقيسا بالعائد على الأصول وأرباح السهم، يساعد في توقع رضى الموظفين، وليس العكس، مقتبس من:

Schneider, Benjamin, Paul J. Hanges, D. Brent Smith, and Amy Nicole Salvaggio, "Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational, Financial, and Market Performance?," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 5 (October 2003): 836-51.

(13) انظر:

Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli, "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing* 57 (July-August 1993): 53-70.

(14) انظر:

Jaworski and Kohli, 1993, p.64.

(15) انظر على سبيل المثال:

pp. 52-54 of Paine, Lynn Sharp, Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance, New York: McGraw-Hill, 2003.

(16) انظر:

Ruf, Bernadette M., Krishamurty Muralidhar, Robert M. Brown, Jay J. Janney, and Karen Paul, "An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: a Stakeholder Theory Perspective," *Journal of Business Ethics* 32 (2001): 143-56.

هنالك دراسة أخرى حول *المسؤولية الاجتماعية للشركة* استخدمت بيانات قاعدة كي دي ال (knowledge Discovery Laboratory) ووجدت علاقة إيجابية، هي:

Shawn L. Berman, Andrew C. Wicks, Suresh Kotha, and Thomas M. Jones, "Does Stakeholder Orientation Matter?: The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance," *Academy of Management Journal* 42, no. 5, October 1999.

(17) انظر:

"The Good Company: A Review of Corporate Social Responsibility," *The Economist*, January 22, 2005.

(18) لاحظ الباحثون، مثلا، مشكلة التقدير الإداري لإدارة الموارد البشرية - وهذا إقرار بأن تأثير الهالة قد يلون التقييم والترتيب.

(19) انظر:

Huselid, Mark A., Susan E. Jackson, and Randall S. Schuler, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance," *Academy of Management Journal* 40, no. 1 (1997): 184.

(20) انظر:

Huselid, Jackson, and Schuler, 1997, p. 186.

(21) انظر:

Wasserman, Noam, Nitin Nohria, and Bharat Anand, "When Does Leadership Matter?: The Contingent Opportunities View of CEO Leadership," Harvard Business School working paper, 2001.

(22) انظر:

Joyce, William F., and Bruce Robertson, *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, New York: HarperBusiness, 2003, p. 200.

(23) انظر:

Huselid, Mark A., and Brian E. Becker, Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link," *Industrial Relations* 35, no. 3 (July 1996): 403.

(24) ملاحظات بينكر مأخوذة من:

Pinker, Steven, *How the Mind Works*, London: Penguin Books, 1997, p. 38.

(25) انظر:

McGahan, Anta, and Michael E. Potter, "How Much Does Industry Matter, Really?," *Strategic Management Journal* 18 (1997): 15-30.

وردت الفقـــرة بالضبط كما يلي: "هذه الفئة الأخيرة *تأثيرات الجزء المحدد* تشمل جميع الفـــوارق بين أجزاء النشاط التجاري، بما فيها التنوع في حصة السوق، التمايز، التباين في الأصـــول الثابـــتة، الاخـــتلافات في الممارسات التنظيمية، الاختلافات في الفاعلية التنظيمـــية، التـــباين في تنظـــيم وتـــرتيب الأنشطة، التنافر في الممارسات المحاسبية، الاختلافات في الكفاءة الإدارية".

- 6 -

البحث عن النجوم، ولا شيء سوى الهالات

كانت السماء فوقنا هناك، مرصعة بالنجوم، واعتدنا الاستلقاء والتحديق إليها، ومناقشة هل هي مخلوقة أم موجودة. أقر جيم بأنها مخلوقة، لكنني أكدت بأنها موجودة؛ فبرأيي سيتطلب الأمر وقتا طويلا لخلق هذا العدد الكبير منها. قال جيم إن القمر ربما وضعها؛ حسنا، بدا ذلك منطقيا نوعا ما، لذلك لم أقل شيئا معارضا، لأنني رأيت ضفدعا يضع بيضا بعددها، وبالتالي يمكن بالطبع أن يحدث ذلك. اعتدنا مراقبة الشهب التي تسقط أيضا، ورؤيتها وهي تهوي بسرعة فائقة. قال جيم إنها فسدت فسقطت من العش.

مارك توين،
"مغامرات هاكلبري فين"، 1885[1].

أول كتاب حول الأعمال (التجارية) أحدث ضجة كبرى، وحقق نجاحا كاسحا، وغيّر كل شيء، هو **البحث عن التميز: دروس من أفضل الشركات من الناحية الإدارية أميركا**، الذي ألفه توم بيترز وبوب وترمان، وكلاهما يعمل في مؤسسة مكينزي أند كو. انتشر الكتاب على نطاق واسع وخضع لنقاش لا حصر له، لكنه يستحق معاينة جديدة في سياق تأثير الهالة والأوهام الأخرى التي تضلل المدراء. من المثير للفضول أن كتاب **البحث عن**

التميــــز، علـــى الرغم من جميع نواقصه وعيوبه، ما يزال مؤثرا وناجحا. في الحقيقة، إنه جذاب ومحبب بسبب بساطته، على الأقل عند مقارنته بالدراسات اللاحقـــة التي غدت أكثر تعقيدا وأشد إسهابا وتصنعا وغلوا في التوكيد على أهمية المزاعم التي تطلقها. وسنعرض المزيد من هذه الدراسات فيما بعد.

بـــدأت قـــصة **البحث عن التميز**، عام 1977، حين أجرت مؤسسة مكينـــــزي أند كو - التي ربما كانت أكثر المؤسسات الاستشارية الأميركية تمـــتعا بالمكانة والهيبة والاعتبار - دراسة حول البنية التنظيمية، ثم تحوّلت إلى دراسة أوسع تناولت الأنظمة والمهارات الإدارية، والتي أدت في نهاية المطاف إلى مشروع حول التميز الإداري. بدأ المؤلفان الكتاب بسؤال عام: لماذا تكون بعض الشركات أكثر نجاحا من الأخرى؟ ثم حددا أفضل الشركات الأميركية مـــن خـــلال عملية صارمة من الاختيار الدقيق. لقد قُلّصت عينة أولية تضم اثنـــتين وستين شركة قوية إلى مجموعة مختارة مكونة من ثلاث وأربعين شركة أميركـــية متميـــزة. أما أفضلها - صفوة عالم الأعمال - فشملت أسماء مثل بوينغ، كاتربلر، دلتا ايرلاينـــز، ديجيتال اكوييمنت، ايمرسون الكتريك، فلور، هيولـــيت - باكارد، آي بي أم، جونسون أند جونسون، مكدونالد، بروكتر أند غامبل، ثري أم. من أجل فهم الأسباب التي جعلت هذه الشركات تحقق هـــذا القدر من النجاح، تحدث المؤلفان إلى العديد من الأشخاص وجمعا وفرة مـــن البـــيانات/المعطيات. بعد ذلك، حسبما وصفا الأمر: "حين انتهينا من المقـــابلات الشخصية والأبحاث، بدأنا غربلة وقوننة النتائج التي توصلنا إليها. انقـــضت ســـتة أشهر تقريبا على بدء العمل حين توصلنا للاستنتاجات التي تشكل العمود الفقري لهذا الكتاب"[(2)]. العملية كانت دقيقة ومنهجية ومنطقية وموضوعية. من غير تلاعب، أو تلفيق، أو تدوير للزوايا الحادة.

هـــذا مـــا كتبه المؤلفان في مقدمة طبعة العام 1982. بعد عشرين سنة، روى بيتـــرز قصة مختلفة قليلا. ففي مقالة له في مجلة فاست كومبني بعنوان: *اعترافات توم بيترز الحقيقية* (2001)، كتب يقول:

هنالك طريقة رسمية أروي بها القصة الآن، وكلها هراء. الطريقة التي أرويها بها الآن هي: "كانت أميركا تتعرض لهجوم اليابانيين، الذين كانوا يصنعون سيارات جيدة. لذلك استهدفنا أنا وبوب وترمان اكتشاف الأسرار الحقيقية للإدارة". في العادة، حين أروي تلك النسخة من القصة، أحاول محاكاة صوت... لأنقل انطباعا مفاده أننا شرعنا في القيام بعمل بالغ الأهمية.

وهذا خطأ ذريع(3).

ما الذي حدث فعلا؟ يتذكر بيترز أن مشروعه في البداية لم يحظَ بانتباه كبير في مكينزي فقد كان *أصغر الجراء الموجودة*! ضئيل الأهمية أمام مشروع الاستراتيجية. أما بالنسبة للمقاربة البحثية التي جرى تبنيها، فقال: "لم تكن هناك خطة عمل مصممة بعناية. ولا نظرية يجب إثباتها"(4). وبدلا من ذلك ذهب الاثنان إلى شركاء مكينزي وسألاهم: "من يؤدي عملا متميزاً؟ أين يكمن التفوق والتميز؟" تحدثا إلى أبرز الأكاديميين والمدراء فقد تحدثا مع أشخاص أذكياء فعلا، يثيرون الاهتمام بشكل ملحوظ، وعلى مستوى رفيع من الكفاءة". دفعهما الفضول وطرحا العديد من الأسئلة. ثم بحثا عن أنماط يمكن أن تُفسّر ما تشترك به أفضل الشركات.

بعد مدة قصيرة، طلب من بيترز ووترمان تقديم النتائج التي توصلا إليها أمام الإدارة العليا لشركة سيمنس. قدّم الاثنان عرضا طويلا ومفصلا، مع أكثر من سبعمائة صورة شفافة (سلايد). قوبل العرض بالاستحسان، وسرعان ما طلب من بيترز تقديم عرض مشابه أمام الإدارة العليا لشركة بيبسي كولا. وكان رئيسها رجلا عمليا وواقعيا اسمه اندرال بيرسون (بعد بضع سنين درسنا معا في كلية هارفارد للأعمال، حيث علّق بفخر على جدار مكتبه مقالة نشرتها مجلة فورتشن عام 1980، واعتبرته واحدا من المدراء العشرة الأشد صرامة وعزيمة في أميركا). تذكّر بيترز قائلا: "عرفنا جميعا أن الغضب سيتملكه لمشاهدته عرضاً يشتمل على سبعمائة صورة شفافة". وهكذا، مع مرور الدقائق والثواني، جلس بيترز في مكتبه، واتكأ عليه، ثم أغمض عينيه: "كتبت ثمانية بنود على صفحة من الورق. هذه البنود

الثمانـــية لم تتغير منذ ذلك الحين. كانت المبادئ الثمانية للبحث"[5]، كما تذكر.

الممارسات الثمانية لأفضل الشركات في أميركا، من كتاب البحث عن التميز

- **الانحـــياز للفعل الإجرائي**: تفضيل فعل شيء – أي شيء – على إرسال سؤال عبر الدوائر، ودوائر التحليلات، وتقارير اللجان.

- **البقاء قريبا من الزبون**: معرفة تفضيلاته والاهتمام بها.

- **الاســـتقلالية وذهنية تجارية مغامرة**: تقسيم الشركة إلى شركات صغيرة، وتشجيع الأقسام على التفكير بصورة مستقلة وتنافسية.

- **الإنتاجـــية من خلال الموظفين**: جعل كل الموظفين يدركون أن جهودهم الدؤوبـــة تحظى بأهمية جوهرية، وأنهم سيتقاسمون مكافآت ومكاسب نجاح الشركة.

- **المـــشاركة في اتخـــاذ القـــرار، وممارسة عملية، وسياسة تحفيز القيمة**: الإصـــرار علـــى بقاء المدراء التنفيذيين على اتصال بنشاط الشركة التجاري الأساسي.

- **التركيز على مجال النشاط المألوف** (بدلا من التنويع): البقاء في المجال التي تملك الشركة أفضل خبرة ومعرفة فيه.

- **الـــشكل بسيط، الموظفون الأكفاء**: أقل عدد من الطبقات الإدارية، أقل عدد ممكن من المدراء في المستويات العليا.

- **خصائص المرونة – الصلابة والتسامح – التشدد في آن معا**: تعزيز مناخ يُكرّس فيه العاملون ولاءهم للقيم المركزية للشركة، بالإضافة إلى التسامح مع جميع الموظفين الذين قبلوا الالتزام بهذه القيم.

المصدر: البحث عن التميز.

في سـياق زمانـه، مثّل كتاب **البحث عن التميز** تحديا منعشا ومحفزا لـنموذج إدارة الـسيطرة والتحكم العتيق الطراز، وأساليب العمل القديمة، وموظفي المؤسسة الذين يعملون معا بانتظام وسلاسة كأجزاء من آلة. لنعاين هـذه القائمة: *الزبائن، القيم، الموظفون، التركيز*. سنجد أنها لا تختلف كثيرا عـن العـوامل الـتي رأيناها في الفصل الخامس، وقلنا أنها تدفع وتحفز أداء الـشركة. **اهتم بزبائنك**. *اعتنق قيما قوية. أوجد ثقافة يمكن أن يزدهر فيها الموظفـون. اعمل على تمكين موظفيك. حافظ على تركيزك*. قد يكون من الـصعب عزل ومعرفة كم من أداء الشركة يمكن أن نعزوه إلى الثقافة مقابل الـتوجه المُركّز على السوق، لأن العوامل متعالقة جميعا على الأرجح، ووفقا لبيتـرز ووتـرمان، هذا صحيح تماما، فالشركات المتميزة تضم هذه العوامل كلها، وهذا ما يجعلها متميزة! إن أفضل الشركات لا تكتفي بعامل أو اثنين، بل تهتم بالعوامل جميعا! وسر النجاح ليس عصيا على الفهم كعلم الصواريخ أو الـذرة، بـل ينـبع من انتباه شامل يُركّز على العوامل الأساسية للإدارة الرشـيدة. لاحظ بيترز ووترمان أن "العديد العديد من المدراء فقدوا القدرة علـى رؤيـة الأساسيات الجوهرية، وهي برأينا: فعل إجرائي سريع، خدمة الـزبائن، ابتكار عملي، وحقيقة استحالة تحقيق أي من هذه دون التزام ثابت مـن الجمـيع". لا يعتبر كتاب **البحث عن التميز** سوى توكيد على المبادئ الأساسية للإدارة الرشيدة(6).

مـا مدى جودة البحث الذي أجراه المؤلفان؟ اعترف بيترز عام 2001 بأن تحليل البيانات الكمي أتى بعد التوصل إلى النتائج المكتشفة. وشرح قائلا: "لأن [مؤسسة] مكينـزي هي مكينـزي، شعرنا بأن علينا التوصل إلى بعض المقاييس الكمية للأداء"(7). كيف توصلا إلى الاستنتاجات النهائية؟ هل عملا علـى التمحـيص والغربلة والقوننة، لتقليص صفحات ملاحظات المقابلات الشخـصية العديـدة واختزالها في هذه المبادئ الثمانية؟ قال بيترز: "لا أبدا، أعترف بأننا قمنا بتزوير البيانات والمعطيات". حسنا، لست متأكدا من المعنى

الذي قصده بيترز بتزوير البيانات والمعطيات، لأنني أظن بأنه لم يكن بحاجة إلى تلفيق أي شيء، فإذا اعتمد على المقابلات مع المدراء التي أجريت بأثر رجعي، وأضـــاف المقـــالات المنـــشورة في مطبوعات مثل بيزنس ويك، وفورتشن، وفـــوربس، وانداستري ويك، فإن البيانات ستشمل على الأرجح تأثير الهالة مـــنذ البداية. وليس من المفاجئ أن الشركات الممتازة كانت تتمتع بالكفاءة كمـــا يظن على مستويي الإدارة والإصغاء للزبائن، أو كما قيل إن لديها قيما قـــوية وفعالـــة، أو ثقافة جيدة ومؤثرة. رأينا ذلك كله من قبل. فإذا بدأت بـــتحديد مجمـــوعة مكونة من ثلاث وأربعين شركة ذات مستوى مرتفع من الأداء، فلن يكون من المفاجئ أن تتوصل إلى هذا النوع من النتائج. ولسوف توصـــف الـــشركات الـــناجحة على الدوام بأنها تمتلك استراتيجية واضحة، وتنظـــيما جيدا، وثقافة قوية، وتركيزا على الزبون. لكن السؤال المتعلق بما إذا كانـــت هـــذه العـــوامل تدفـــع أداء الشركة وتحفزه، أم هي مجرد صفات واستنتاجات مبنية على الأداء، يظل قضية مختلفة. لقد بحث بيترز ووترمان عن التميز، لكنهما وجدا حفنة من الهالات.

بالطـــبع، لم تكـــن أي من هذه النقاط مهمة على ما يبدو. فقد وصل كـــتاب **الـــبحث عـــن التميز** إلى رفوف المكتبات عام 1982، حين كانت الشركات الأميركية تعاني من قلق كبير نتيجة صعود الشركات اليابانية. كنا محاصـــرين بـــسيارات تحمل أسماء مثل تويوتا وهوندا، وكاميرات من نايكون وكانـــون واوليمـــبوس، وأجهـــزة تلفزيون من سوني وتوشيا وشارب. لقد أصـــبحت حيـــنها عـــبارة صنع في اليابان علامة على الجودة. أستاذ جامعة هارفارد ازرا فوغل أعلن أن اليابان هي الآن القوة الاقتصادية رقم واحد. لقد احتشدت بكتب تحمل عناوين مثل **فن الإدارة اليابانية**. إلى هذه الخلطة أتى كتاب بيترز ووترمان، ليحتل عناوين الصحف: "هنالك فن للإدارة في أميركا – وهو ناجح!". نادرا ما صدرت رسالة بهذا التوقيت المناسب أو لقيت مثل هذا الاستقبال. لقد أغرم المدراء الأميركيون، الذين ملأهم الشكوك بالذات،

بكـــتاب **البحث عن التميز**. كان القصة المناسبة لذلك الزمن. كان منطقيا، وعمليا ومعقولا لقد كان كتابا ملهما، لا بل أكثر من ذلك كان كتابا وطنيا. بـــيع الكتاب على نطاق واسع، واعتلى قمة لوائح الكتب الأكثر مبيعا، وظل متـــربعا علـــى القمة شهورا عديدة. أصبحت عبارات مثل *التركيز على مجال النـــشاط المألـــوف، والإدارة التفاعلـــية الديناميـــية، واقتران المرونة بالصلابة والتـــسامح بالتشدد*، عبارات شائعة في عالم الأعمال. أما بالنسبة للمؤلفين، فكانـــا من رواد جيل جديد من الخبراء المتمرسين بالأعمال (التجارية)، سافرا في طـــول الـــبلاد وعرضـــها، وقدّما مئات المحاضرات، ونظما العشرات من ورشـــات العمل لآلاف المدراء[8]. في عام 1982، تربعا القمة بعد أن حقق كتابهما نجاحا ساحقا.

"الامتياز" + 2

كمـــن جزء من جاذبية **البحث عن التميز** في أنه لم يكن مجرد كتاب وصـــفي لمـــا هو كائن، بل وضع القواعد لما يجب *أن* يكون. فقد ورد على الغـــلاف: "تعلم كيف تستخدم أفضل الشركات الأميركية من حيث الإدارة هذه المبادئ الأساسية الثمانية للبقاء على القمة!" ما كان المضمون الذي تحويه العـــبارة التي وردت على الغلاف؟ احذ حذوها، وسيكون النجاح حليفك، أنت أيضا. هذا ما يزعمه العلم: إذا فعلت هذا، سيحدث ذاك. لكن الحكاية لم تختتم بالنهاية السعيدة التقليدية. ففي العام 1984، نشرت مجلة بيزنس ويك قصة بدت كملحق للكتاب بعنوان: "من هي الشركات المتميزة الآن؟" وتبعا للمقالـــة، فقدت أربع عشرة شركة على الأقل من الشركات التي ركّز عليها بيتـــرز ووتـــرمان قبل سنتين بريقها وتألقها. إذ "عانت شركات عديدة من تراجع حاد في الأرباح نجم عن مشكلات تجارية خطيرة، أو مشكلات إدارية صـــعبة، أو كلا الأمرين معا"[9]. وثمة شركات أخرى تشبثت بعناد بمكانتها كشركات متميزة لكنها *تأثرت بالأخطاء والعثرات فتخلت عن كبريائها*. ما

الـــذي جرى؟ انتقدت مجلة بيزنس ويك بعض الشركات بسبب تغيير صيغها الـــرابحة: "الـــشركات المتعدية اندفعت مبتعدة عن المبادئ التي مثلت مفتاح نجاحها السابق". لم تعد تركز على مجال النشاط المألوف! بينما انتقدت غيرها بعـــنف بسبب عجزها عن التغيير: "من بين الشركات الأربع عشرة المتعثرة، عجـــزت اثنتا عشرة عن التكيّف مع التغير الجوهري الذي أصاب أسواقها". فـــوق ذلـــك كله، كما أوردت المجلة، "بالغ عدد من الشركات المتميزة التي فـــشلت في التـــشبث بالمـــسار، في التشديد على بعض السمات والصفات والاســـتنتاجات وتجاهلت الأخرى". لمساعدة القارئ على فهم كيفية سقوط الجبابـــرة، حدد جدول الشركات التي خرقت كما يزعم "الوصايا (الثماني) للتميز".

في سبيل اكتشاف مدى نجاح الشركات المتميزة في السنوات التالية لعام 1980، تفحصتُ كومبوستات، قاعدة البيانات الرائدة حول النشاط التجاري الـــتي يديرها ستاندارد أند بور، وحسبت العائد الإجمالي على المساهم (أي، نـــسبة التغيير في أسعار الأسهم مع الأرباح التي أعيد استثمارها) بالنسبة إلى خمس وثلاثين من الشركات **الممتازة**، إضافة إلى مؤشر ستاندارد أند بور 500 ، خلال خمس سنوات بعد انتهاء الدراسة (1980 - 1984)، ثم عشر سنوات (1980 - 1989) (بعض الشركات كانت ملكيتها خاصة، أو كانت فروعا مـــن شركات أكبر، ولم تكن مُدرّجة في البورصة بين عامي 1984 و1989، الأمـــر الذي جعل البيانات متعلقة بالشركات الخمس والثلاثين فقط). كيف كـــان أداؤهـــا؟ لم يكن جيدا. فبين عامي 1980 - 1984، حيث تضاعف مؤشـــر ستاندارد أند بور 500 تقريبا، لينمو بنسبة 99%، لم تبقَ سوى اثنتي عـــشرة شـــركة متميـــزة تـــتفوق في نموها على معدل السوق الإجمالي. أما الـــشركات الثلاث والعشرين الأخرى فقد فشلت في اللحاق بالركب. أبلت بعض الشركات بلاء حسنا (مثل وال - مارت، التي نمت بنسبة 800% خلال تلـــك الـــسنوات)، لكن العديد من الأسماء الشهيرة، مثل كاتربلر وديجيتال

اكويبمـــنت ودوبونت، وجونسون أند جونسون، ووالت ديزني، لم تبلغ حتى معـــدل السوق. كان من الأفضل للمستثمر توظيف أمواله في مؤشر السوق بدلا من وضعها لدى تلك الشركات المتميزة. السجل يظل ذاته بالنسبة لعشر سنين: ثلاث وعشرون شركة فقط تجاوزت معدل السوق، الذي ارتفع بنسبة 403%، بينما فشلت ثماني عشرة في بلوغه. معظم الشركات لم تصل حتى إلى *المعدل*، ناهيك عن *التميز*. هكذا يخبو مجد العالم! (يظهر الجدول 1 أ في الملحق النتائج الكاملة).

لـــربما هناك تفسير بسيط لهذا التراجع الحاد. فأداء البورصة، على الرغم مـــن كل شيء، شكلته توقعات المستثمرين. لنفترض جدلا أن أسعار أسهم شـــركة ما بلغت مستويات عالية جدا، حيث معدلات السعر/الأرباح 40 أو 80% أو أكثر، مثلما رأينا آنفا في حالة شركة سيسكو أو في حالة غوغل عام 2006. فـــإذا اســـتمرت الشركة في أدائها الجيد، وحققت الأرباح المتوقعة، ستبقى أسعار أسهمها ثابتة، لكنها لن ترتفع، لأن هذه الأرباح قد انعكست في البورصة. دون خطأ منها، قد تهبط أسعار أسهمها عن معدل السوق خلال الـــسنوات التالية. شركة مايكروسوفت مثال يجسد ذلك: ففي حين ارتفعت عائـــداتها وأرباحها بنسبة أكثر من 50% بين عامي 2001 - 2005، بقيت أسعار أسهمها ثابتة جوهريا، بعد أن ارتفعت كثيرا في التسعينيات. لربما هذا مـــا يحـــدث هـــنا: ارتفعت أسعار أسهم الشركات المتميزة كثيرا في أواخر الـــسبعينيات، والانخفـــاض في أسعار الأسهم خلال السنوات التالية نجم عن تفاؤل المستثمرين السابق لا عن أي تراجع حقيقي في الأداء اللاحق. من أجل إزالـــة تأثير التوقعات، استخدمت مقياسا للأداء يحدد الربحية: دخل التشغيل كنسبة مئوية من الأصول الإجمالية. وباستخدام البيانات والمعطيات من كومبو ستات مجددا، وجدت أن الشركات المتميزة الخمس والثلاثين أظهرت خلال الـــسنوات الخمس التي أعقبت انتهاء الدراسة، انخفاضا طفيفاً في الربحية لدى بعـــضها وكبيرا لدى بعضها الآخر. خمس منها فقط استطاعت تحسين أدائها.

توضح هذه النتائج دون لبس أن الشركات المتميزة التي أشار إليها بيترز وترمان لم تتراجع لمجرد أنها فشلت في تلبية توقعات السوق. فهذه الشركات، التي اختيرت بدقة بسبب أدائها المتميز، أصبحت في الحقيقة أقل ربحية في السنوات التي تلت انتهاء الدراسة (يظهر الجدول 1 ب في الملحق هذه النتائج).

كيف ينبغي أن نُفسّر هذا الأداء المتراخي؟ حين طلب من بيترز عام 1984 أن يُعلّق، قال: "ليس ثمة سبب حقيقي لنتوقع من جميع هذه الشركات أن تبلي بلاء حسنا إلى أبد الآبدين". بالطبع، لم يقترح أحد على الإطلاق أن تبقى هذه الشركات ناجحة إلى *أبد الآبدين*. فبعض النكوص حقيقة من حقائق الطبيعة، لكنك ستظن أن التميز لا بد أن يستمر أكثر من بضع سنين قليلة! في الحقيقة، إذا زعمت بأنك اكتشفت العناصر المؤدية إلى النجاح، فمن الأفضل أن يكون لديك تفسير للفشل أيضا. فالباب ينفتح على الاتجاهين؛ لا يمكن أن يزعم بيترز ووترمان أن مبادئهما تفسر مواسم الخير وتتجاهل مواسم القحط.

إذن، ما الذي يجري فعلا هنا؟ التفسير الأول هو أن العديد من الشركات المتميزة لم تكن متميزة أصلا. أشارت بيزنس ويك إلى ذلك في مقالة نشرتها عام 1984: ربما فشل بيترز ووترمان في انتقاء الشركات المناسبة، لكن هذا التفسير لا يصمد كثيرا. فباستثناء شركة اتاري التي ربما حققت نجاحا ساحقا في منتج واحد فقط ثم تراجعت إلى الظل في أوائل الثمانينيات، كانت الشركات المتميزة فعلا مجموعة ناجحة وراسخة وفقا لأي مقياس معياري. التفسير الثاني هو أن الشركات تعثرت وترنحت لأنها غيرت طرقها الناجحة وأساليبها الرابحة. لربما يكون توقفها عن استخدام هذه الطرق والأساليب هو الذي جعلها ناجحة بهذا القدر. أو ربما فقدت رغبتها. أو أصبحت راضية عن الذات وقانعة بالحال. أو عانت من الغرور والتكبر، وهذا موضوع كلاسيكي قديم قدم الإغريق. هذا التفسير، حيث يحمل النجاح

والارتقاء بذرة الفشل والانحطاط، يناسب شعورنا ومعاييرنا للقصة المثيرة، إنه التفسير الرئيس الذي قدمته مجلة بيزنس ويك. بالطبع، حين نعزو الأداء الناجح للرؤية الواضحة والقيادة اللامعة والتركيز القوي، فمن الطبيعي أن نستنتج أن الأداء الفاشل ناجم عن خطأ أو غلط. وبأثر رجعي، من السهل دوما القول إن الأداء الهزيل ناجم عن خطأ ذريع أو إدارة غير مناسبة افتقدت الكفاءة. على شاكلة جيم وهاك حين حاولا فهم مشهد السماء ونجومها، يمكننا دوما القول إن بعض النجوم فسدت فسقطت هاوية. يمكننا دوما القول إن الشركات الفاشلة، ارتكبت أخطاء، فاستحقت عليها العقاب. هذا يجعل العالم يبدو عادلا ونزيها. بالطبع، يصح هذا الوصف على بعض الشركات، لكنه لا يمثل تفسيرا عاما مقنعا، لأنه من المفاجئ أن نجد هذا العدد الكبير من الشركات المتميزة تفقد بسرعة تميزها وامتيازها بعد هذا التفوق؛ ثلثا الشركات تراجعت عن معدل أداء السوق، وثلاثون (من خمس وثلاثين) شهدت انخفاضا في الربحية. من المستبعد أن هذا العدد الكبير من الشركات، المختارة بكل عناية بسبب قوة قيمها ودقة انضباطها وفاعلية ثقافتها وشدة تركيزها، يمكن أن تتراخى وتترنح وتضعف بهذه السرعة. هل هي قناعة ورضى عن الذات انتشرت عدواهما؟ أم هي وباء القصور والانحطاط وانعدام النظام؟ الجواب لا، على الأرجح (بل حتى يمكننا القول – وهذه فكرة مريعة – إن هذه الشركات أصبحت قانعة وراضية بما حققت لأنها أدرجت في لائحة الشركات المتميزة. إذن، يمكن توجه إصبع اللوم إلى بيترز ووترمان!) بل الأرجح أن هذه الشركات المتميزة لم تغير ما كانت تفعله من قبل، لكن ذلك لم يكن كافيا لضمان النجاح، لأن نجاحها كان ناجما عن عوامل تتجاوز هذه المبادئ الثمانية أصلا. يحتمل أيضا أن هذه المبادئ الثمانية تعكس الاستنتاجات حول الشركات الناجحة، بينما تكمن القوى المحركة للنجاح في الحقيقة في مكان آخر. هذا أمر تصعب معرفته، لأن بيترز ووترمان عملا على اختيار الشركات بسبب نجاحها بالضبط، وجمعا البيانات والمعطيات عبر

الـــتحدث مع مدراء هذه الشركات، أي جمعا المدركات المحرفة والشهادات المتحيزة نتيجة تأثير الهالة.

الوهم الرابع: وهم وصل النقاط الرابحة

عاني منهج البحث الذي تبناه بيترز ووترمان من خطأين أساسيين. أولا: أفسد تأثير الهالة البيانات والمعطيات التي جمعاها على الأرجح. فسؤال المدراء لمـــاذا تعد شركاتهم ناجحة يؤدي إلى استنتاجات من النوع الذي رأيناه مرارا وتكـــرارا، وحـــين نقرأ الصحافة المتخصصة بالأعمال لن نحصل على المزيد، وليس ثمة حاجة لتزوير البيانات، لأنها كانت موضع شبهة منذ البداية.

أمـــا الخطـــأ الثاني فتمثل بمضاعفة تأثير الهالة: فقد درس الباحثان عينة مكـــونة من شركات بارزة وناجحة بالكامل. التعبير العلمي لذلك هو اختيار العينة اعتمادا على متغير تابع؛ أي اعتمادا على النتائج. الخطأ تقليدي. لنفترض أننا نريد العثور على السبب المؤدي إلى ارتفاع ضغط الدم. لكننا لن نجده أبدا إذا اكتفيـــنا بفحـــص المرضى المصابين بآفته، ولن نعرفه إلا إذا عقدنا مقارنة بيـــنهم وبـــين عينة من الأصحاء الذين لا يعانون من ضغط الدم. الشيء ذاته ينطـــبق على الشركات: فالاكتفاء بمعاينة الشركات التي يرتفع فيها مستوى الأداء، لا يمكننا أبدا من أن نأمل بإظهار الأسباب التي تجعلها مختلفة عن تلك الـــتي ينخفض فيها مستوى الأداء. أدعو ذلك وهم وصل النقاط الرابحة، لأننا إذا اكتفينا بمقارنة الشركات الناجحة، نستطيع وصل النقاط بأي طريقة شئنا، لكن لن نحصل أبدا على صورة دقيقة. في الظروف المثالية، قد نرغب – طبعا – بإجراء تجربة نعين فيها معالجات مختلفة لموضوعات متنوعة ونقارن النتائج. تلـــك هي الطريقة المثالية، لكن لا يمكن إجراؤها بسهولة حين نحاول دراسة أداء الشركة. لا يمكن أن نأخذ مائة شركة، ونطلب من نصفها أن تدار وفقا لمجمـــوعة واحـــدة من المبادئ والنصف الآخر وفقا لمجموعة مختلفة، ثم نقارن النـــتائج. من المفهوم أن بيترز ووترمان اختارا العينة من الشركات الناجحة،

لكن حين تكون الشركات التي نخضعها للدراسة هي الناجحة فقط، لن نعرف مـــا يميز الناجحة عن الفاشلة. كل ما نفعله هو اكتشاف أنواع الهالات التي يحـــيط بها الناس الشركات الناجحة. إنها طريقة ليست سيئة لوصف ما يدور حوله فعلا كتاب **البحث عن التميز**.

لكـــن بغض النظر عن الأوهام، حقق الكتاب نجاحا باهرا، وكان أول كـــتاب حديث عن الأعمال (التجارية) يحظى بمثل هذا الرواج. لماذا تمتع بهذا القـــدر مـــن الجاذبـــية؟ لأنه كان مدهشا ورائعا *كقصة*. فقد روى حكاية الـــشركات الأميركية الناجحة التي تغلبت على منافسة شديدة وقاسية. وركّز اهـــتمام المدراء على بضع نقاط مفتاحية: الموظفون، الزبائن، الفعل الإجرائي. كما شكّل مصدرا للإلهام. ثم تغير كل شيء. لكن بعد عشرين سنة من الهزة الـــتي أحدثها في عالم الأعمال، تشبث توم بيترز بكتابه والتزم بما جاء فيه من أفكار:

> هـــل كان النسق الذي اخترناه سليما وصحيحا جوهريا؟ مائة بالمائة! فحين تريد العثور على الأذكياء المهرة الذين يؤدون عملا ناجحا ومتميزاً يمكن أن تتعلم منهم مبادئ مفيدة وعلى أعلى درجات التقدم والتطور، افعل ما فعلناه في **الـــبحث عـــن التميز**: ابدأ باستخدام المنطق السليم، عبر الثقة بسليقتك وفطـــرتك، وعـــبر الـــبحث عن الأفكار الغريبة (أي أفكار الأشخاص غير التقليديين)، ويمكن دوما أن تهتم بإثبات الحقائق فيما بعد[10].

البحث عن شركة "الدورادو"*

كان جيم كوليـــنـــز أحد مستشاري مؤسسة مكينـــزي، حيث عمل مع بيترز ووترمان، ثم انضم لاحقا إلى كلية ستانفورد للأعمال، وشكّل فريقا مع أســـتاذ كلـــية ســـتانفورد، جيري بوراس، لإجراء دراسة جديدة حول أداء الشركات، وبدلا من التركيز على الشركات الناجحة آنذاك - والعديد منها ســـرعان ما تراجع وتعثر - حول كوليـــنـــز وبوراس انتباههما إلى الشركات

التي ظلت ناجحة ردحا طويلا من الزمن، وصمدت أمام امتحان السنين. أَملَ الاثـــنان في العـــثور على *مبادئ* جوهرية لا تتأثر بمرور الزمن، وأنماط يمكن تطبيقها عبر الحقب[11]. أما عنوان كتاهما فعبّر عن ذلك كله: **بنيت لتدوم: العادات الناجحة للشركات ذات الرؤى.**

بـــدأ كولينـــز وبوراس بتحديد مائتي شركة رائدة تعمل في مجال واسع من الصناعات والحقول، ثم عملا على تنقية الناتج ليشمل أكثرها نجاحا وثباتا وديمومة، *صفوة الصفوة*. وجدا ثماني عشرة شركة فقط تستحق هذا التميز – شـــركات بارزة واستثنائية ومستمرة في النجاح وتمتلك *الرؤى* فعلا. من بين الـــشركات الثماني عشرة التي انتقاها الباحثان أسماء عظيمة لامعة في أميركا: شـــركات التقنـــية المـــتقدمة مثل آي بي أم وهيوليت – باكارد وموتورولا؛ وشـــركات عملاقـــة في مجـــال الخدمات المالية مثل سيتي كورب وأميركان اكـــسبريس؛ وشركات الرعاية الصحية مثل جونسون أند جونسون وميرك؛ إضـــافة إلى بوينغ، وجنرال الكتريك، وبروكتر أند غامبل، ووال – مارت، وديـــزني، وغيرهـــا. يالها من مجموعة متميزة وبارزة واستثنائية! ففي حين أن اســـتثمار دولار واحد في السوق عام 1926 سيغل 415 دولارا عام 1990، فـــإن اســـتثمار دولار واحد في هذه الشركات الثماني عشرة سيغل 6356 دولارا – أي يـــتجاوز معدل السوق بخمسة عشر ضعفا خلال هذه السنوات الأربع والستين!

عـــرف كولينـــــز وبوراس أن كتاب **البحث عن التميز** ارتكب خطأ حاسمـــا وذريعـــا حين اكتفى بالبحث عن السمات والخصائص المشتركة بين الـــشركات الـــناجحة، حيث اقتصر على وصل النقاط الرابحة فقط. ومثلما لاحظا، إذا نظرت إلى مجموعة من الشركات الناجحة، وحاولت العثور على مـــا يجمعها معا من ملامح ومقومات مشتركة، فلربما تستنتج أن مقراها جميعا متوضـــعة في أبنـــية! هـــذا صحيح، لكن يصعب استخدام ذلك للتمييز بين الـــشركات الـــناجحة والأقل نجاحا، أو ما يؤدي إلى النجاح بشكل مفهوم.

لذلك انتقل الباحثان إلى الخطوة التالية: بالنسبة لكل واحدة من الشركات التي تمتلك الرؤى التطورية، عملا على تحديد شركة *مقارنة* في المجال ذاته، تأسست في التاريخ نفسه تقريبا، وتتميز بارتفاع مستوى الأداء - اقترنت شركة بوينغ مــع شـــركة مكدونيل دوغلاس، وسيتي كورب مع تشيز مانهاتن، وجنرال الكتـــريك مـــع وستنغهاوس، وهيوليت - باكارد مع تكساس انسترومنتس، وبروكتر أند غامبل مع كولغيت - بالموليف.. بهذه الطريقة، تمكن كولينـــز وبـــوراس مـــن عزل العوامل التي تجعل أنجح الشركات وأكثرها ثباتا وديمومة تخـــتلف عن الأخريات التي ليست على القدر نفسه من النجاح والبروز. كان استثمار دولار واحد في شركات **المقارنة** الثماني عشرة عام 1926 يغل 955 دولارا عام 1990، أي ضعف النمو الإجمالي للسوق، على الرغم من أن هذه لا تضاهي الشركات التي تمتلك الرؤى التطورية. الآن، أصبحت لدى الباحثين مجموعتان مختلفتان بشكل واضح للمقارنة بينهما. كل شيء يسير على ما يرام حتى الآن.

مبادئ ديمومة العظمة العابرة للزمان

تمثلت الخطوة التالية في دراسة هذه الشركات الثماني عشرة التي وضعت ضـــمن ثنائيات. أدرك كولينـــز وبوراس التحديات الخاصة للبحث في نطاق علـــم الاجتماع. ومثلما شرحا: "لا يمكننا إجراء تجارب متكررة وثابتة حيث نسيطر على متغير حاسم واحد، ثم نقدر مختلف النتائج من تعديل ذلك المتغير. كـــنا نرغب بتحضير *أطباق بتري** واختيار الشركات وفقا للأسلوب العلمي الصارم، لكننا لم نستطع؛ توجب علينا أخذ ما يقدمه التاريخ واستخدامه على أفـــضل وجـــه"(12). وهكذا، وبدعم من فريق من الباحثين، تولى كولينـــز وبـــوراس القـــيام بعملية طويلة ومضنية لجمع البيانات، وإجراء التحليلات، ووصف الاثنان العملية بأنها "أكداس من البيانات، وشهور من الترميز، وبحث ومطـــاردة بسرعة السحلفاة"(13). أولا، ابتكرا إطارا "منهجيا وشاملا" لجمع

البيانات والمعطيات، وانكبا على قراءة مائة كتاب، إضافة إلى تاريخ الشركات والسير الذاتية؛ وأكثر من ثلاثة آلاف وثيقة، بدءا من المقالات، مرورا بمنشورات ومطبوعات الشركات، وانتهاء بأفلام الفيديو؛ ودراسات الحالة التي أجريت في جامعتي هارفارد وستانفورد، كما عملا على إجراء *أبحاث مستفيضة حول الكتابات التي تناولت الشركات* من مصادر شملت مجلات فوربس وفورتشن وبيزنس ويك ووول ستريت جورنال ونيشينز بيزنس ونيويورك تايمز وغيرها، وملأت المادة المجمعة "ثلاث خزائن بعلو الكتف، وأربعة رفوف، وعشرين ميغا بايت من مساحة التخزين في الحاسب". أما الانطباع المستهدف فهو واضح: *كنا على درجة كبيرة جدا جدا من الشمولية*.

في نهاية عملية البحث، عمل كولينز وبوراس على غربلة وتصفية و"تقطير" النتائج التي توصلا إليها واختصارها في سلسلة من "المبادئ العابرة للزمان". مفاتيح العظمة الدائمة، العوامل التي ميّزت الشركات الثماني عشرة التي تتمتع بالرؤى التطورية عن شركات المقارنة الثماني عشرة:

* تبني إيديولوجية جوهرية قوية ترشد قرارات وسلوك الشركة.
* بناء ثقافة قوية تسود الشركة.
* وضع أهداف جريئة يمكن أن تلهم الموظفين وتدفعهم لبذل أقصى ما لديهم من طاقة وجهد أو ما يدعى بالأهداف الجريئة والكبرى والمثيرة.
* تطوير وتنمية طاقات الموظفين وتشجيعهم بالحافز الداخلي.
* إيجاد روح التجريب وركوب المخاطرة.
* الدفع نحو الامتياز.

قائمة جيدة متخمة بجاذبية المنطق السليم والحس البدهي. في الحقيقة، لا تختلف كثيرا عن تلك التي وضعها بيترز ووترمان، كما اعترف كولينز وبوراس[14]. إن العديد من الموضوعات الرئيسة حاضرة هنا

أيـــضا؛ *الموظفـــون، القيم، الثقافة، الفعل الإجرائي، التركيز*، ولربما تكون عيـــنة الـــشركات مخـــتلفة، وكذلك منهج البحث، لكن النتائج المكتشفة متشابهة عموما.

نشر كتاب **بنيت لتدوم** عام 1994، وحقق على الفور رواجا كاسحا. كتبت مجلة انك بحماسة عاطفية دفاقة: "لقد وصل كتاب **البحث عن التميز** المخـــصص للتسعينيات. إنه بعنوان **بنيت لتدوم**"[15]. أغرم مدراء الشركات بالكـــتاب، ولم لا! فقراءته ممتعة. وهو متخم بالحكايات التي لا تنسى. كما زعم أنه يُقدّم مفاتيح النجاح الدائم. وأكد – بكلماته ذاتها – أنه يوفر "مخططا تفـــصيلا رئيسا لبناء المؤسسات التي ستبقى مزدهرة حتى المستقبل البعيد"[16].
لم يتردد كولينـــز وبوراس في إطلاق الوعود الجريئة: "يمكن لأي شخص أن يكون الشخصية المفتاحية في بناء مؤسسة تجارية استثنائية، والدروس المستمدة من هذه الشركات يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل الأغلبية الساحقة من المدراء على المستويات كافة". لقد توصلا إلى نتيجة مفادها أن "بمقدورك التعلم منها. وتطبـــيقها. وبإمكانك بناء شركة ذات رؤية"[17]. صحيفة شيكاغو تريبيون وافقـــتهما الرأي، وأعلنت أن كتاب **بنيت لتدوم** يعرض "لا أقل من ثورة في فهمـــنا لمـــا يجعل الشركات ناجحة على المدى الطويل"[18]. اختير الكتاب لـــيكون كتاب السنة في مجال الأعمال (1995) من قبل مجلة انداستري ويك. وظـــل متربعا على لائحة مجلة بيزنس ويك لأكثر الكتب مبيعا طيلة أكثر من ثمانية عشر شهرا.

لكـــن على الرغم من جميع توكيدات الباحثين على شمولية البحث، إلا أنهمـــا لم يتصديا لمشكلة أساسية: تأثير الهالة. فمعظم البيانات والمعطيات التي جمعاها أتت من الصحافة المتخصصة بالأعمال، والكتب، ووثائق الشركات، وجميعها مصادر يرجح أن تخضع لتأثير الهالات. كما أجرى الاثنان مقابلات شخـــصية مع مدراء الشركات، الذين طلب منهم العودة إلى تجاربهم وتفسير الأســـباب الكامـــنة وراء النجاح، وهذا منهج يرجح أن يتلون بتأثير الهالات

أيـــضا. فإذا كانت البيانات والمعطيات التي تجمعها متأثرة بالهالات، فلن يعود من المهم فعلا عدد الصناديق التي ملأتها منها. اختر أي مجموعة من الشركات الـــناجحة وانظر إلى تاريخها، اعتمادا إما على التقارير الذاتية أو المقالات في صـــحافة الأعمال، وستجد أنها تتمتع كما يقال بثقافات قوية، وقيم راسخة، والتـــزام بالامتياز. سيكون من اللافت **ألا** توصف بهذه التعابير المادحة. اختر مجمـــوعة من شركات المقارنة الجيدة لكن غير الممتازة، وستجد أنها توصف علـــى الأرجـــح بتعابير أقل احتفاء ومدحا. وإذا لم تجمع البيانات والمعطيات بطـــريقة مستقلة عن الأداء حقا - أي إلى أن يتجنب كولينـــز وبوراس تأثير الهالـــة - فإنـــنا لن نحصل على تفسير للأداء على الإطلاق. هل تؤدي هذه الممارسات إلى ارتفاع مستوى الأداء؟ أم أن هناك نزعة لوصف الشركات التي تتميـــز بمـــستوى رفيع من الأداء بهذه التعابير؟ التفسير الثاني محتمل مثله مثل الأول على أقل تقدير.

بنيت لتدوم؟ ليس بهذه السرعة!

يـــستحث كولينـــــز وبوراس قراءهما على عدم القبول *الأعمى ودون مـــساءلة* بالنـــتائج التي توصلا إليها، ويطلبان منهم إخضاع تحليلهما إلى سبر دقـــيق وتمحـــيص عميق. مع مناشدتهم "ترك الأدلة تتحدث عن نفسها"[(19)]. لذلك دعونا نتحقق من الأدلة. لربما لن نتمكن من وضع الشركات في *أطباق بتري* وإجراء التجارب عليها، لكننا نستطيع التحقق من مدى نجاحها على مرّ الـــسنين. إذا كانت مبادئ *بنيت لتدوم* عابرة فعلا لحدود الزمان، وتفسيرات دائمة وثابتة للأداء، فعلينا إذن توقع أن تستمر هذه الشركات نفسها في أدائها الجـــيد بعـــد مدة طويلة من انتهاء الدراسة. على العكس، إذا لم تتمكن من الحفـــاظ على مستواها الرفيع من الأداء، فإن ذلك يدعم الرأي القائل إن هذه المبادئ العابرة للزمان كما يزعم ناجمة غالبا عن تأثير الهالة؛ وهج يطلقه الأداء الجيد وليس سببا مؤديا إلى الأداء الجيد.

إذن، ما مدى نجاح الشركات الثماني عشرة التي تتمتع *بالرؤى* التطورية في السنوات التي أعقبت انتهاء الدراسة (1990/21/31)؟ مازالت جميع الشركات موجودة وتمارس نشاطها في العام 2000، وبذلك فقد بنيت لتدوم على أقل تقدير لمدة عشر سنين أخرى، لكن بالنسبة للداء، لم يكن السجل جيدا. باستخدام البيانات والمعطيات من كومبوستات، قمت بمعاينة عائد المساهم الإجمالي في كل شركة خلال السنوات الخمس التي أعقبت انتهاء الدراسة، 1991 - 1995، فماذا كانت النتائج؟ من بين سبع عشرة شركة اختيرت بسبب تفوقها في الأداء على السوق بعامل قدره 15 لمدة أربع وستين سنة، لم تتجاوز سوى ثمان معدل مؤشر ستاندارد أند بور 500، ولم تتمكن الشركات التسع الأخرى حتى من مضاهاته[20] (إحدى الشركات، ماريوت، كانت ذات ملكية خاصة ولم تشملها مجموعة بيانات كومبوستات). عندما نتقدم خمس سنوات أخرى، لا تتحسن الصورة كثيرا. ففي السنوات العشر الممتدة بين 1991 - 2000، لم تتمكن سوى ست شركات تتمتع بالرؤى التطورية من أصل ست عشرة من مجاراة مؤشر ستاندارد أند بور 500؛ أما العشر الأخرى فلم تستطع حتى مجاراته. لذلك، من الأفضل لك الاستثمار عشوائيا بدلا من وضع أموالك في الشركات ذات الرؤى التطورية التي انتقاها كولينز وبوراس (الجدول 2 أ في الملحق يظهر النتائج التي حققتها كل شركة).

مرة أخرى نقول إن من المحتمل أن يعكس هذا التراجع والتدهور فشلا في تلبية توقعات السوق المغالية، وليس تراجعا في أداء التشغيل. تعد أسعار الأسهم مؤشرات صادقة على الأداء على المدى الطويل، لكن قد تكون مقياسا ضعيفا على المدى القصير. لكن إذا نظرنا إلى ربحية الشركة، لنرصد مرة أخرى أرباح التشغيل كنسبة مئوية من الأصول، لا تبدو الشركات السبع عشرة التي تتمتع *بالرؤى* التطورية أنها حققت نجاحا جيدا. فبالنسبة للسنوات الخمس التالية على انتهاء الدراسة، لم تحسن سوى خمس شركات ربحيتها،

بيـــنما تراجعت ربحية إحدى عشرة منها، مع بقاء واحدة عند المستوى ذاته. بغـــض النظر هل نعاين أداء السوق أم أداء الربح، تبقى الصورة على حالها: تـــراجعت غالبية الشركات المتميزة *بالرؤى* التطورية التي اصطفاها كولينـــز وبـــوراس بالـــضبط لأدائها الجيد ردحا طويلا من الزمن. وتبين أن المخطط التفصيلي الرئيس للازدهار على المدى الطويل مجرد وهم خداع على الأغلب (الجدول 2 ب في الملحق يظهر هذه النتائج).

تلـــك هي الشركات التي ضمتها الدراسة الأصلية. لكن وعدت طبعة العـــام 1997 مـــن كتاب **بنيت لتدوم**، التي ظهرت في ذروة نجاحه، بتكرار الدراســـة في وقت قريب في أوروبا، حيث حدد الباحثان مسبقا "ثماني عشرة شركة أوروبية تتمتع بالرؤى التطورية": أيه بي بي، بي أم دبليو كارفور، ديملر - بنـــــز، دويتش بانك، اريكسون، فيات، غلاسكو، آي أن جي، لوريال، ماركس أند سبنسر، نستله، نوكيا، فيليبس، روشيه، شل، سيمنس، يونيليفر. قائمة لافتة فعلا. عرفنا ما جرى لشركة أيه بي بي، لكن عدة شركات أخرى ضـــمتها القائمة سرعان ما تراجعت وتدهورت وفشلت في الأوقات الصعبة. ديملـــر - بنـــز لم تحقق نجاحا يذكر بعد شراء كرايزلر عام 1998؛ اريكسون تـــرنحت، ووصلت إلى حافة الإفلاس عام 2000؛ ماركس أند سبنسر فقدت إعجـــاب وتفضيل المتسوقين في بريطانيا. وهنالك مشكلات أخلاقية كبيرة: روشـــيه أدينت بتحديد الأسعار بشكل غير القانوني عام 1999؛ شل اتهمت بالمبالغة في الاحتياطات النفطية عام 2004. فأين هي القيم والثقافة القوية؟!!

يجـــب ألا تفاجئنا حقيقة أن الشركات البارزة والرائدة تعاني من بعض التراجع في الأداء. فمع نمو الشركات، تجد صعوبة أكبر في الحفاظ على النسبة المئوية من النمو نفسها (الدليل الصعاب والمشكلات التي تواجهها حاليا بعض أنجح الشركات الأميركية، بما فيها جنرال الكتريك ومايكروسوفت، ووال - مارت). وحقيقة أن بعض الشركات المتمتعة بالرؤى التطورية قد تراجعت لا تـــدحض أو تكـــذب في حدّ ذاتها النتائج الإجمالية التي تم التوصل إليها. لكن

حجـــم التـــراجع والهبوط، بهذه السرعة وهذه الحدة، يشير إلى وجود عوامل أخـــرى لم يتطرق إليها كولينـــز وبوراس، وتقع خارج نطاق ما أرادا منا أن نعـــتقده. يُـــرجّح أن العوامل ذاتها التي زعم الباحثان أنها تمثل القوى المحركة للأداء الدائم – ثقافة قوية، التزام بالامتياز.. – هي مجرد استنتاجات مبنية على الأداء. أمـــا بالنسبة لشركات *المقارنة*، فالصورة أكثر ضبابية بقليل، نظرا لأن بعـــضها ذات ملكـــية خاصـــة، وجرى شراء بعضها الآخر في وقت لاحق، وخـــرجت قلـــة منها من الميدان. من بين الشركات الاثنتي عشرة التي يمكن اقـــتفاء أدائهـــا بـــين عام 1991 – 1995، تجاوزت سبع منها أدائها معدل الـــسوق، بيـــنما تـــراجعت خمس، وبعد عشر سنين، تجاوزت ست المعدل وفـــشلت ثـــلاث. بالنـــسبة لأداء الربح، حسنت ثمان من أصل اثنتي عشرة ربحيـــتها، بينما تدهورت ربحية أربع (انظر في الملحق الجدولين 3 آ و3 ب). هذه النتائج أفضل إلى حدٍّ ما من تلك التي حققتها الشركات المتمتعة *بالرؤى* التطورية، على العكس مما أراد كولينـــز وبوراس إقناعنا به، لكنها تتطابق مع مـــا نتوقعه من التراجع إلى المعدل؛ إذ تنـــزع الشركات المتميزة بالأداء الجيد إلى التراجع بشكل حاد. أما الفروقات التي وجدها كولينـــز وبوراس بين الشركات المتميزة *بالرؤى* التطورية وشركات *المقارنة* فكانت على الأرجح اســـتنتاجات مبنـــية على الأداء السابق والحالي، وليست فروقات متصلة بالأداء.

الوهم الخامس: وهم البحث الدقيق والصارم

بـــذل كتاب **بنيت لتدوم** جهدا كبيرا لتجنب *وهم وصل النقاط الرابحة* عـــبر إضـــافة شـــركات *المقارنة*، لكنه لم يتخلص من المشكلة الأساسية التي نـــواجهها مرارا وتكرارا: تأثير الهالة. يمكننا أن نبذل أقصى ما لدينا من جهد لاختـــيار عيـــنات الشركات الجيدة الأداء والشركات الهزيلة الأداء، لكن إذا تلـــوّنت البـــيانات والمعطـــيات بتأثير الهالة، فلن نعرف أبدا ماهية القوى

المحـــركة لـــلأداء الجيد والمسببة للأداء الهزيل؛ وبدلا من ذلك، سنكتشف كـــيف جرى وصف الأداء الجيد والأداء الهزيل فقط. بالطبع، نحن لا نرى مدى إشكالية البحث فعلا، وذلك بسبب وهم آخر: *وهم البحث الدقيق والصارم*.

في الفـــصول الأولى مـــن كتابهما، استخدم كولينـــز وبوراس عشر صفحات لوصف منهج البحث المستعمل، ومدى المنهجية في جمع البيانات والمعطيات، وعدد الصناديق التي ملأهما، وكيف عملا دون كلل على ترميز البـــيانات. فيما بعد، كرّس المؤلفان أكثر من خمسين صفحة لثلاثة ملاحق منفـــصلة، عرضا فيها ما توصلا إليه من نتائج من خلال عدد من الجداول والخلاصات. تكررت في شتى فصول الكتاب الإشارات إلى حجم البيانات المجمعـــة – مـــئات الكـــتب، وآلاف المقالات، وقاعدة بيانات بلغت من الـــشمول حدا جعلها تملأ رفوفا بأكملها وتتطلب مساحة تخزين واسعة في الحاســـب. أما الهدف من ذلك كله فكان تقديم **بنيت لتدوم** كبحث على درجـــة كـــبيرة من الجدية، صمم بعناية ونُفذ بدقة متناهية. أتت الرسالة واضـــحة لا لبس فيها: *كنا على درجة كبيرة من الشمولية. استنفدنا جميع الاحـــتمالات. لـــذلك نتمـــتع بالمرجعية*. خدم ذلك كله غرض ترهيب القـــارئ، فحين لا تنجز مثل هذا الحجم من العمل، لن تجرؤ على مساءلة النـــتائج المكتـــشفة. ولا عجب أن تتحدث شيكاغو تريبيون بكل حماسة واندفاع عن ثورة حدثت في الفهم، فقد قدّمت الدراسة بزخارف وبهارج العلـــم كلـــها. ومعظـــم القراء، بمن فيهم الذين راجعوا الكتاب في وول ستريت جورنال وهارفارد بيزنس ريفيو، إضافة إلى عدد من عامة الناس، ضللهم وهم البحث العلمي الدقيق والمفصل والصارم. لكن حجم البيانات والمعطيات يصبح مسألة غير ذات صلة بالطبع إذا لم تكن جيدة النوعية. إذا أفـــسد مصادر بياناتك تأثير الهالة، فلن يعود مهما حجم ما تجمعه، وحين تكدس الهالات، لن تحصل إلا عليها.

الوهم السادس: وهم النجاح الدائم

هنالك وهم آخر يفعل فعله في كتاب **بنيت لتدوم**، ويدعونا لمساءلة الأس المنطقي للدراسة ذاته؛ ألا وهو اكتشاف مفاتيح العظمة الدائمة. فحين يتراجع ثلثا الشركات المتميزة وفقا لرأي بيترز ووترمان في غضون بضع سنين، فلربما يغرينا تفسير ذلك باعتباره كبوة أو حظا عاثرا. فهذه الشركات على الرغم من كل شيء هي صفوة الشركات الأميركية - ومن المؤكد أن غالبيتها لن تتراجع وتسوء أحوالها بهذه السرعة. لكن حين يفشل أكثر من نصف الشركات المتميزة *بالرؤى* التطورية التي اصطفاها كولينز وبوراس في مواكبة مؤشر ستاندارد أند بور 500 خلال السنوات الخمس اللاحقة، بعد أن تفوقت جماعيا على السوق بعامل يبلغ 15 طيلة أكثر من ستين سنة، فلا بد أن تعلو وجوهنا أمارات التساؤل، والدهشة، وعدم التصديق. دراستان متتاليتان؟ قد يبدو ذلك مجرد مصادفة استثنائية. لكنه المعيار في الحقيقة. فالنجاح الدائم في الأعمال التجارية وهم على الأغلب، كما تبيّن لنا.

يصعب رؤية كم يعد النجاح الدائم أمرا استثنائيا وخارجا عن المألوف حين نصطفي حفنة من الشركات لأنها بالضبط أبلت بلاء حسنا على مرّ السنين، ثم نعود إلى الماضي لتفسير ما حدث. لكن لنفترض أننا بدلنا المنظور لمعاينة أداء عينة واسعة من الشركات على مرّ السنين. إحدى الدراسات، التي أجراها مدير مؤسسة مكينزي ريتشارد فوستر، والمستشارة سارة كابلان، فعلت ذلك بالضبط. ألقى الباحثان شبكتهما في النهر في بضع لحظات زمنية محددة ونظرا إلى صيدهما. النتائج كانت مفاجئة ومذهلة. هل تعرفون عدد الشركات التي كانت على مؤشر ستاندارد أند بور 500 عام 1957 وبقيت عليه حتى العام 1997، بعد أربعين سنة؟ أربع وسبعون شركة فقط! أما الشركات الباقية، وعددها 426، فقد خرجت من الميدان، إما دفعتها إلى ذلك المصير شركات أخرى، أو اندمجت في شركات أخرى، أو أفلست. من بين الشركات الأربع والسبعين التي استطاعت النجاة، لم تتمكن سوى اثنتي عشرة

منها من التفوق في الأداء على مؤشر ستاندارد أند بور 500 خلال تلك المدة. أما الاثنتان والستون الباقية ففشلت في ذلك. كتب فوستر وكابلان: "احتفلنا في العقود الأخيرة ببقاء شركات كبرى، وامتدحنا *تميزها*، وعمرها المديد، وقدرتها على البقاء والاستمرار"[21]. لكن الشركات الأطول عمرا ليست الأفضل أداء. فديمومة العظمة ليست مرجحة، ولا ترتبط، إن دامت، بالأداء الجيد.

كيف يصح ذلك، خصوصا بعد أن أبلغنا كولينز وبوراس أن الشركات الثماني عشرة المتمتعة *بالرؤى* التطورية قد تفوقت في أدائها بمراحل على مؤشر ستاندارد أند بور 500؟ حسنا، بالتأكيد، إذا بحثنا عن الشركات التي أبلت بلاء حسنا على مدى عدة عقود من السنين، فلن نجد سوى قلة قليلة - وإذا جمعنا البيانات والمعطيات بأثر رجعي، يمكننا أن نجمع ما يكفي من الحالات لرواية قصة مدهشة حول أسباب نجاحها. لكن ذلك ليس سوى تمرين على الاختيار بمفعول رجعي؛ *وهم وصل النقاط الرابحة* مقترنا بتأثير الهالة. هذا مشابه لما فعله هاك وجيم حين نظرا إلى السماء، واختارا تلك النجوم القليلة التي تكوّن الشكل الذي أرادا رؤيته بالضبط. لكن هذه ليست الطريقة الصحيحة لفهم عالم الأعمال. ما يفتقد هنا هو تدفق ودينامية الأداء، المد والجزر. يمكننا أن نقول لأنفسنا إن هذه الحفنة القليلة من الشركات، التي اختيرت بواسطة عملية صارمة ودقيقة وموضوعية، هي من سلالة مختلفة، أفضل إلى حدٍّ ما من البقية (وكلما بدت عملية الاختيار أشد دقة وصرامة، زادت قدرتنا على إقناع أنفسنا بأن هذه الشركات هي أفضل من البقية). لكن ليس ذلك سوى وهم. نحن نخدع أنفسنا. فإذا بدأنا بمجموعة بيانات كاملة، ونظرنا بموضوعية إلى أداء الشركات على مدى السنين، نجد أن النمط المهيمن ليس الأداء المستمر على المستوى نفسه، بل النمط الذي يرتفع وينخفض، وينمو ويتراجع. استنتج فوستر وكابلان أن "دراسات مؤسسة مكينزي طويلة الأجل حول ولادة وبقاء وفناء الشركات في أميركا تظهر بكل وضوح أن النظير المعادل لإلدورادو، الشركة الذهبية التي تتفوق في الأداء دوما وأبدا على السوق، لم توجد أبدا. إنها خرافة، وتدبر أمر البقاء، حتى

بين أفضل الشركات وأكثرها احتراما، لا يضمن أداء قويا على المدى الطويل بالنسبة للمساهمين. في الحقيقة، فإن العكس هو الصحيح. فعلى المدى الطويل، ستفوز الأسواق على الدوام"[22].

قد يكون البحث عن هذه القلة من الشركات الذهبية التي حققت النجاح عقدا من السنين بعد عقد، وهما خداعا، لكنه وهم يتلهف المدراء لبلوغه. فعلى الرغم من كل شيء، لا يشكل إظهار كيف تنهض الشركات ثم تتراجع عبر السنين قصة مقنعة وممتعة. إذ نفضّل أن نقرأ حول الشركات *المتميزة* والشركات المتمتعة *بالرؤى* التطورية؛ نريد أن نعرف أسرار نجاحها بحيث نستطيع أن نحذو حذوها. نحن نتوق لاكتشاف كيف نستطيع تجنب المصير المحتوم على ما يبدو (التراجع والانحطاط ثم الإفلاس). تلك قصة أكثر إغراء وجاذبية من تلك القائمة على الحقائق: النجاح حالة مؤقتة وعابرة غالبا ومعظم الشركات التي أبلت بلاء حسنا في الماضي لن يتجاوز أداؤها المعدل الوسطي في المستقبل.

هل يعني ذلك أن أداء جميع الشركات مجرد مسألة حظ؟ هل يشابه ذلك – تقريبا – رمي قطعة نقود في الهواء لتسقط على الوجه ذاته عشر مرات متتالية، لكن لا يوجد احتمال كبير بتكرار ذلك في المحاولة الحادية عشرة؟ لا أبدا. النجاح ليس أمرا عشوائيا، لكنه عابر وزائل. لماذا؟ لأن القوة الأساسية التي تشتغل في الرأسمالية، حسب وصف الاقتصادي النمساوي الكبير جوزيف شومبيتر، هي التنافس عبر الابتكار؛ بغض النظر عما إذا تمثل في منتجات جديدة، أو خدمات جديدة، أو طرق جديدة لممارسة النشاط التجاري. في حين أن معظم الاقتصاديين في يومنا الحالي افترضوا أن الشركات تتنافس عبر أسعار أقل للسلع والخدمات المتشابهة، فإن كتاب شومبيتر **الرأسمالية، والاشتراكية، والديمقراطية** (1942) وصف قوى التنافس بلغة الابتكار. كتب يقول:

> الدافع الجوهري الذي يُشغّل ويحافظ على المحرك الرأسمالي دائرا يأتي من الزبائن أو السلع أو أساليب الإنتاج أو النقل الجديدة، من الأسواق وأشكال التنظيم الجديدة التي يبتكرها المشروع الرأسمالي.

لا يكتسب كل جزء من استراتيجية النشاط التجاري أهميته الحقيقية إلا إزاء خلفية تلك العملية وضمن الوضع الذي ابتكرته، ويجب رؤيته في إطار دوره في العاصــفة المتجددة للدمار الخلاّق؛ ولا يمكن فهمه بمعزل عن ذلك، أو – في الحقيقة – على أساس الافتراض بأن هناك ركودا طويل الأمد[23]...

في حــين أن بعــض الشركات تبتكر وتجد أساليب جديدة للأداء، فإن غيرهــا يفــشل، لكن نهايتها المحتومة تلعب دورا في النمط الأوسع للتحسن والــتقدم، فالــنمط المهيمن ليس الاستقرار أو الديمومة، بل *العاصفة المتجددة للدمار الخلاق* التي تحدث عنها شومبيتر. من الطبيعي والمتوقع تماما أن تتراجع الشركات بعد أن تبلغ مستوى بارزا واستثنائيا من الأداء.

درس عــدد من الباحثين معدل تغير أداء الشركات بمرور السنين. بانكاي غــيماوات، مــن كلية هارفارد للأعمال، تفحص العائد على الاستثمار في عينة شملــت 692 شركة أميركية على مدى عشرة أعوام (1971 – 1980)[24]. ثم وضــع أفــضل الشركات أداء في مجموعة واحدة، مع معدل وسطي للعائد على الاســتثمار بلغ 39%، ووضع أسوأ الشركات أداء في مجموعة أخرى، حيث بلغ معــدل العائد 3% فقط. بعد ذلك اقتفى أداء المجموعتين عبر السنين. ماذا حدث للعائــد على الاستثمار لدى المجموعتين: هل استمرت الفجوة، هل اتسعت، أم تقلــصت؟ بعد تسع سنين، اقتربت المجموعتان باتجاه الوسط، انخفضت النسبة في الشركات الأفضل أداء من 39 إلى 21%، وارتفعت النسبة لدى الشركات الأسوأ أداء من 3 إلى 18%. وهكذا، تقلصت الفجوة الأصلية التي بلغت 36% إلى 3% فقــط، أي بتسعة أعشار. الآن، وكما أشار غيماوات، لم يكن الفارق المستمر الــبالغ 3% صفرا؛ أي لا ينبغي تجاهله دون تأمل عميق. لكن النقطة الرئيسة هي صــعوبة المحافظة على المستوى الرفيع من الأداء، والسبب بسيط: في نظام السوق الحــر، تميل الأرباح المرتفعة إلى التراجع نتيجة ما دعاه أحد الاقتصاديين "بالقوى الأكّالــة للتقليد، المنافسة، والاستيلاء"[25]. يحاكي المنافسون أساليب الشركات الــرائدة الناجحة، شركات جديدة تدخل السوق، المؤسسات الاستشارية تذيع وتنشر أفضل الممارسات، الموظفون ينتقلون من شركة إلى أخرى. هنالك دراسة

أخـــرى أجرتها انيتا مكغاهان من جامعة بوسطن، تفحصت آلاف الشركات الأميركـــية بين عامي 1981 - 1997، ووجدت نمطا مشابها[26]. إذ وضعت الـــشركات في واحـــدة مـــن ثلاث فئات اعتمادا على أدائها الربحي خلال الـــسنوات الثلاث الأولى (مقيسا كدخل تشغيلي مقابل الأصول الإجمالية) - علـــيا (أعلـــى 25%)، ومتوسطة (50% في الوسط)، ودنيا (أدنى 25%). ثم اقتفت أداءها خلال السنوات الأربع عشرة التالية. ما مدى التنقل بين الفئات؟ من بين الشركات ذات المستوى المرتفع من الأداء، بقيت نسبة 78% منها في الفـــئة العلـــيا عـــند انتهاء الدراسة، بينما تراجعت نسبة 18% منها إلى الفئة المتوســـطة، وسقطت نسبة 5% إلى الفئة الدنيا. في فئة الأداء المتوسط، بقيت نسبة 81% في الفئة ذاتها، بينما ارتفعت نسبة 10% إلى الفئة العليا، وتراجعت نـــسبة 8% إلى الفئة الدنيا. أما الشركات ذات الأداء الهزيل، فقد بقيت نسبة 78% في الفـــئة الدنيا، لكن نسبة 20% منها ارتقت إلى الفئة المتوسطة، بينما شـــقت نـــسبة 2% طريقها إلى الفئة العليا. تظهر هذه النتائج أن الأداء ليس عـــشوائيا بل مستمرا وثابتا بمرور السنين، لكن هناك نزعة أيضا للانتقال نحو الوسط، نكوص واضح نحو المعدل الوسطي[27].

تـــشير كـــل هذه الدراسات وغيرها إلى الطبيعة الأساسية للمنافسة في اقتصاد السوق[28]. إذ يصعب الحفاظ على الأفضلية التنافسية. من المؤكد أنك تـــستطيع - لـــو أردت - العـــودة لأكثر من سبعين سنة من تاريخ النشاط التجاري واصطفاء حفنة من الشركات التي استطاعت البقاء والاستمرار، لكن هـــذا الاصطفاء مؤسس على النتائج. على وجه الإجمال، إذا نظرنا إلى حشد كامل من الشركات على مر السنين، تتبدى لنا نزعة قوية نحو الأداء الأقصى في حقبة زمنية معينة، يعقبه أداء أكثر اعتدالا (وميلا نحو الوسط) في الفترات اللاحقة. يجب أن نعدل العبارة الشهيرة *لا شيء ينحسر مثل النجاح*، لتعني أن اتـــباع مخطط تفصيلي للنجاح الدائم من قبل الشركات قد يكون أمرا مغريا، لكن لا تدعمه الأدلة والبينات.

حواشي الفصل السادس

(1) انظر:

Twain, Mark (Samuel L. Clemens), *The Annotated Huckleberry Finn: The Adventures of Huckleberry Finn*, New York: W. W. Norton & Co. 2001, p. 203.

(2) انظر:

Peters, Thomas J., and Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lesson from America's Best-Run Companies*, New York: Warner Books, 1982, p. 24.

(3) Peters, Tom, "Tom Peters' True Confessions," *Fast Company*, December 2001, p. 81.

(4) Peters, 2001, p. 81.

(5) Peters, 2001, p. 84.

(6) Peters and Waterman, 1982, p. 17.

(7) Peters, 2001, p. 84.

(8) Peters and Waterman, 1982, p. 25.

(9) انظر:

Business Week, November 5, 1984.

(10) Peters, 2001, p. 86.

* مدينة (أو منطقة) أسطورية اعتقد المستكشفون (الأسبان) الأوائل في القرنين السادس والسابع عشر أنها تقع في شمال أميركا الجنوبية، وتحوي ثروة خرافية من الذهب والأحجار الكريمة. (م)

(11) انظر:

Collins, James C., and Jerry I. Porras, *Build To Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: HarperBusiness, 1994, P. 17 paperback edition.

* أطباق (زجاجية) تستخدم في المختبرات لزراعة (ودراسة) البكتيريا وغيرها من الكائنات الدقيقة. (م)

(12) انظر:

Collins and Porras, 1994, pp. 20-21.

(13) كميات ضخمة من البيانات والمعطيات وردت في:

Collins and Porras, 1994, p. 19.

(14) Collins and Porras, 1994, pp. 245-46.

(15) Collins and Porras, inside quote on the second page of 1997 paperback edition.

(16) *Build To Last*, back cover of 1997 paperback edition.

(17) Collins and Porras, p. xxiv.

(18) Collins and Porras, inside quote on the second page of 1997 paperback edition.

(19) Collins and Porras, p. 21.

(20) قـــارن غـــاري هامل وليزا واليكانغاس بين الشركات الثماني عشرة المتمتعة *بالرؤى* التطورية وبين معدل مؤشر داو جونز الصناعي بدلا من مؤشر ستاندارد أند بور 500، لكن حصلا على نتائج مشابهة. وكتبا مقالة بعنوان البحث عن المرونة في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو (أيلول/سبتمبر 2003، ص 52 - 63) قالا فيها: "خلال السنوات العشر الماضـــية، لم تـــتمكن سوى ست من هذه الشركات من التفوق في الأداء على معدل مؤشر داو جونز الصناعي".

(21) انظر:

Foster, Richard N., and Sarah Kaplan, Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market-And How to Successfully Transform Them, New York: Random House, p. 8.

(22) انظر:

Foster and Kaplan, pp. 8-9.

(23) Schumpeter, Joseph A., *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York: Harper, 1975 (orig. pub. 1942), pp. 82-85.

(24) انظر:

Ghemawat, Pankaj, *Commitment: The Dynamics of Strategy*, New York: Free Press, 1991.

(25) Waring, Geoffrey F., "Industry Differences in Persistence of Firm-Specific Returns," *American Economic Review*, December 1996, pp. 1253-65.

(26) انظر:

McGahan, Anita M., "Competition, Strategy, and Business Performance," *California Management Review* 41, no. 3 (Spring 1999).

(27) لا يـــدرك معظـــم الناس بالحدس ظاهرة التراجع نحو المعدل الوسطي. ويعد تفيرسكي ودانيـــيل كاهنيمان من علماء النفس الرواد في دراسة أحكام البشر في حالة الغموض وعـــدم اليقين. ويفسران ذلك بالقول: "نقترح أن ظاهرة التراجع تبقى مراوغة، لأنها

متنافرة مع الاعتقاد بأن النتيجة المتوقعة يجب أن تكون ممثلة للمدخلات إلى أقصى حدٍّ، ولـــذلك ينبغـــي أن تكون قيمة متغير النتيجة ومتغير المدخلات على الدرجة القصوى ذاتها". انظر:

"Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases," *Science*, 185 (1974), 1124-31.

(28) الدراستان اللتان أجراهما غيماوات ومكغاهان مجرد اثنتين من العديد من الدراسات التي أظهرت النـــزعة العامة ذاتها. فقد راجع روبرت ويغينـــز من جامعة ممفيس، وتيموثي روفلـــي مـــن جامعة تكساس (أوستن)، العديد من هذه الدراسات وتوصلا إلى نتيجة مفادها أن الأرباح لا تتآكل فقط، لكن معدل التآكل يتسارع - نتيجة زيادة ضغوط المنافسة، التي دعيت أحيانا المنافسة المفرطة. واستشهدا بشومبيتر: "كل مشروع مهدد عمليا، ويصبح في موقف الدفاع حالما يظهر إلى حيز الوجود". انظر:

Robert R, and Timothy W. Ruefli, "Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?," *Strategic review* 26 (2005): 887-911.

- 7 -

أوهام تحتشد في أكداس ضخمة

نحن في تنظيمستان* مفتونون بالعلم، كما أعتقد، لأننا نسعى لتقليص الشعور بأن عالمنا لا تحكمه نواميس الطبيعة بل برابرة مسعورون متهورون، ومدفوعون ببواعث الجشع، والحاجة، والرغبة في اقتناص أقصى قدر من القوة والسلطة والغنيمة. في مثل هذه الأكوان، تعيد الصورة المهيبة للعلم الفيزيائي الثقة والطمأنينة.

ستانلي بينغ[1]

الابتكار، كما لاحظ جوزيف شومبيتر، هو القوة الأساسية التي تحرك منافسة السوق في كل صناعة ومجال وحرفة، وهذا يصدق على حرفة تأليف كتب الأعمال أيضا. النجاح الساحق الذي حققه كتابا **البحث عن التميز وبنيت لتدوم** أدى إلى ظهور كتب جديدة منافسة تلهفت على الاستفادة من سوق المدراء الباحثين عن سبيل يوصل إلى الأداء الجيد. هذه الكتب الجديدة التي دخلت السوق ستحاول - وفقا لشومبيتر - تجاوز المعيار الذي وضعه أول كتابين يحققان نجاحا ساحقا، وعرض شيء مختلف وأفضل، وأن تكون أكثر شمولية ومرجعية. هذا ما حصل بالضبط. لكن على الرغم من مزاعم التزامها بدقة العلم وصرامته، لم تصل هذه الدراسات إلى مسافة أقرب إلى تفسير ما يحرك ويدفع أداء الشركة فعلا؛ وحين تفعل، تكرر بعضا من الأوهام التي عرفناها آنفا، ثم تعرض أخرى من ابتكارها.

إحدى الدراسات، التي دعيت **مشروع إيفرغرين،** أجريت بإدارة شريك مؤســـسة مكينـــزي أند كو، بروس روبرسون، بالتعاون مع وليام جويس من كلية توك للأعمال في دارتموث، ونيتين نوهريا من كلية هارفارد للأعمال. بدأ الباحـــثون بتكـــرار أكثـــر الأسئلة جوهرية وأهمية في عالم الأعمال: "النشاط الـــتجاري مـــتخم بالأســـرار المكنونة، لكن أشدها إبهاما هو: ما الذي ينجح فعلا؟"(2) الشركات تنهض وتسقط، وتبرز وتغيب، وتتألق وتخبو، لكن "السؤال الكـــبير يبقـــى دون جواب، بل لا يطرح بالصيغة الصحيحة: ما الذي ينجح فعـــلا؟". حـــسنا، يطمئننا الباحثون مؤكدين أن النجدة في الطريق إلينا: "حان الـــوقت لأول كـــتاب يحـــدد الممارسات الجوهرية الأصيلة التي تحقق النجاح الـــتجاري - الممارســـات المهمة حقا وفعلا" (ص 5). وأعلنوا أن هذا الكتاب "يـــضم أكثـــر دراسة منهجية وواسعة النطاق في العالم للممارسات التي توجد الـــناجحين في عـــالم الأعمال. وبدلا من الأدلة القائمة على الحكايات المسلية للحدوس الشخصية، فإن الدراسة مبنية على مشروع بحثي شامل خضع للصرامة العلمية، وأثبت بالحقائق المقيسة" (ص 6). كلمات قوية ومؤثرة فعلا! ثم أضاف الباحـــثون إن كتاب **البحث عن التميز** لم يكن كافيا لأنه اختار العينة اعتمادا علـــى النتائج، واقتصر على معاينة الشركات المتميزة دون مقارنتها بالشركات الأقـــل نجاحـــا وامتـــيازا. أما كتاب **بنيت لتدوم** فكان يعاني أيضا من عيوب ومـــثالب، لأنه تفحّص مدة زمنية طويلة بجرعة واحدة، ولم يتمكن من إظهار كـــيف تؤدِّي الخطوات التي تتخذ في لحظة معينة إلى نتائج في زمن لاحق. ليس هـــناك بعد طولاني، ولا قدرة على إظهار السبب الوقتي. هذه الدراسة ستكون أفضل وأكثر كفاءة. فقد انتقى **مشروع ايفرغرين** حقبة زمنية تمتد عشر سنين، 1986 - 1996، ثم قـــسمها إلى قـــسمين يمتد كل منهما خمس سنوات. أما النتيجة فلم تكن التقسيم إلى فئتين بل أربع: الشركات التي كان أداؤها جيدا في كلتا الفترتين دعيت ***الرابحة***؛ أما ***المرتقية*** فهي التي كان أداؤها متوسطا في الفترة الأولى ثم أظهرت تحسنا دراماتيكيا مؤثرا في الثانية. ***المتعثرة*** هي تلك التي أبلت

بــلاء حسنا في الفترة الأولى، ثم تراجعت وسقطت في الثانية، أما *الخاسرة* فهي تلــك التي كان أداؤها سيئا في كلتا الفترتين، أي راكمت/وداومت على الأداء الــسيئ طيلة عشر سنوات متتالية. الفكرة كانت إظهار كيف أدت التصرفات والممارســات في المــدة الأولى إلى نتائج أفضل أو أسوأ في المدة الثانية، والتأثير الــسببي للقــرارات الإدارية. الفكرة جيدة، لكنها لن تعمل إلا إذا لم تتشكل البيانات والمعطيات بالأداء؛ المسألة ذاتها التي يحاول المؤلفون شرحها وتفسيرها.

وصــف **مــشروع إيفرغرين** نفسه بأنه أكثر الدراسات اتساعا، وشمولية، ومنهجية لأداء الشركات في التاريخ. في الصفحة الأولى من الكتاب، قيل عنه إنه "جهــد تعاوني استثنائي" لمجموعة من الأكاديميين والمستشارين، وأدرجت أسماء أربعــة عــشر أستاذا جامعيا في كليات الأعمال المرموقة، الذين قدّموا معارفهم وخبراتهم إلى المشروع. أما الإشارة فواضحة لا لبس فيها: *هذا بحث جاد وشامل وصارم في التزامه بمنهج العلم*. علاوة على أن المنهج كما قيل "مناسب، وصادق، وأمــين، ومؤثــر وفعال؛ باختصار، موثوق ويمكن التعويل عليه بقدر ما تستطيع الأذهــان المنفتحة". لكن للأسف، لم تكن هذه الدراسة أفضل من سابقاتها. قبل كــل شــيء، أجرى فريق الباحثين مقابلات شخصية مع المدراء، وطُلِبَ منهم العــودة عــشر ســنين إلى الوراء ورواية تجاربهم. هذا النوع من المقابلات ذات المفعول الرجعي يرجح أن يكون متخما بالهالات، نظرا لاستنباط الأدلة من الأداء والتوصل إلى استنتاجات وفقا لها. لقد جمع **المشروع** كميات ضخمة من الوثائق المــتعلقة بالــشركات؛ مقالات الصحف والمجلات، دراسات الحالة التي أجرتها كليات الأعمال، الملفات الحكومية، تقارير المحللين. لقد جمع كدسا من الأوراق بسماكة ثلاث بوصات لكل واحدة من الشركات المائة والستين، إضافة إلى 60 ألف وثيقة ملأت خمسين صندوقا. كمية ضخمة ومذهلة من البيانات والمعطيات فعــلا، لكن من المصادر ذاتها التي رأيناها مرارا وتكرارا، مصادر تلوّنت وتلوّثت باســتمرار بتأثير الهالة. ثانيا، قضى خمسة عشر طالبا في سنة التخرج من جامعة بــريغام يونــغ شهورا عديدة في ترميز وتصنيف البيانات. لكن ليس المهم عدد

الطــلاب الــذين عملــوا ولا عدد الشهور التي قضوها في ترميز هذا النوع من البــيانات؛ فلــن نحصل بالنتيجة إلا على حشد من الهالات، مكوّمة في أكداس ضخمة. لقد زعم المؤلفون أن النتيجة كانت "أكبر جهد بذل لتحليل هذا الحجم من المحتوى". لربما كان الأكبر، لكن يصعب اعتباره الأفضل.

بعــد أن حلــل الباحثون البيانات التي جمعوها، حددوا ثماني ممارسات تتصل اتصالا وثيقا بالعائد الإجمالي على المساهم، المعيار الذي تبنوه لقياس أداء الشركات. سجلت أفضل الشركات أداء ***الرابحة*** درجات عالية جدا في أربع ممارسات؛ *الاستراتيجية، التنفيذ، الثقافة، البنية*. كما سجلت درجات عالية في اثنــتين مــن الممارسات الأربع؛ *الموهبة، القيادة، الابتكار، حالات الاندماج والشراكة*. وأنتجت معا **صيغة 4 + 2**. تستطيع أن تمزج وتناسب، كما قال المؤلفــون: الممارسات الأربع الأولى وأي واحدة من الاثنتين الإضافيتين تحقق نجاحا *فعليا*. وأكدوا أن "الصلة الرابطة بين ممارسات 4+2 والنجاح التجاري مدهشة ومذهلة". كانوا على صواب؛ فالأرقام لافتة ومشهودة. انظر:

الجدول 7 - 1: مشروع ايفرغرين:

الشركات الرابحة والخاسرة في أربع ممارسات أساسية

		إيجابية جدا	**سلبية جدا**
الاستراتيجية: ابتكار/والحفاظ على	الشركات الرابحة	%82	%7
استراتيجية واضحة ومركزة	= الخاسرة	%9	%77
التنفيذ: تطوير/والحفاظ على تنفيذ	الرابحة	%81	%4
تشغيلي خال من الأخطاء والعيوب	الخاسرة	%14	%56
الثقافة: تطوير/والحفاظ على ثقافة	الرابحة	%78	%3
تركز على الأداء	الخاسرة	%17	%47
البنية الهيكلية: بناء/والحفاظ على	الرابحة	%78	%3
تنظيم يتسم بسرعة الحركة والمرونة والامتداد الأفقي	الخاسرة	%14	%50

المصدر: *What Really Works, p. 19*

بالنسبة للممارسة الأولى، الاستراتيجية، عُدت 82% من الشركات الرابحة إيجابية جدا، بينما كانت نسبة 7% سلبية جدا. بالمقابل، كانت نسبة 9% فقط من الشركات الخاسرة إيجابية جدا، بينما كانت 77% منها سلبية جدا (لم يتطرق هذا الجدول للشركات المرتقية والمتعثرة). وفيما يتعلق بالتنفيذ، عُدت نسبة 81% من الشركات الرابحة إيجابية جدا، و4% فقط سلبية جدا؛ وفيما يتعلق بالخاسرة، كانت 14% إيجابية جدا و56% سلبية جدا. كما كنت النتائج المكتشفة فيما يتعلق بالثقافة والبنية على نفس القدر تقريبا من الإثارة. ماذا لو كانت الشركة إيجابية جدا في الممارسات الأربع كلها؟ استنتج فريق **ايفرغرين** ما يلي: "الشركة التي تتبع الصيغة باستمرار تحظى بفرصة تتجاوز 90% في الانضمام إلى الشركات الرابحة".

نظرا للشكوك التي تراودنا حول صحة البيانات، يبقى تفسير هذه النتائج عرضة للمساءلة. لنأخذ على سبيل المثال تقدير ثقافة الشركة. لقد أراد مشروع **ايفرغرين** تقدير ما إذا تمتعت الشركة *ببيئة عمل مترعة بالتحدي والمتعة والرضى*. وهل "تلهم الجميع بذل أقصى طاقاتهم"، ووجد أن الشركات الرابحة سجلت أعلى الدرجات في كلا البندين. حسنا، ليس من المفاجئ أن تسود الشركات الجيدة الأداء بيئة عمل مترعة بالتحدي وأن تعد ملهمة للموظفين لكي يبذلوا أقصى ما لديهم من جهد. أطلقت الأوصاف ذاتها على شركة سيسكو عندما كانت في قمة النجاح، وعلى أيه بي بي في زمن العز، وعلى آي بي أم في سنوات المجد. أو خذ مثلا القدرات على التنفيذ. أراد **مشروع ايفرغرين** تقدير ما إذا كانت الشركة *تقدم منتجات وخدمات تلبي توقعات الزبائن باستمرار*، وهل *تسعى دوما لتحسين الإنتاجية وإلغاء جميع أشكال التجاوزات والهدر*. مرة أخرى، لا يفاجئنا أن يقال عن الشركات الناجحة إن منتجاتها على مستوى رفيع من الجودة، وأنها تسعى لتحسين الإنتاجية وإلغاء الهدر – على الأقل طالما كانت ناجحة! لكن باعتبار الطريقة التي جمعت بواسطتها هذه البيانات والمعطيات، لا يتضح لنا أبدا أن "صيغة

4 + 2" قـد أدّت إلى الأداء الجيد. في الحقيقة، يرجح تفسير مختلف اختلافا جذريا. فالشركات ذات المستوى الرفيع من الأداء تمتلك كما يقال استراتيجية واضحة ومركّزة، وتتمتّع بثقافة تركّز على الأداء. كما عدت جيدة وفاعلة في التنفـيذ، ولها بنية تنظيمية تتميز بسرعة الحركة والامتداد الأفقي. بالمجمل، إن لـدى الشركات الرابحة فرصة تبلغ أكثر من 90% لتوصف بأنها إيجابية جدا وفقا لهذه المعايير الأربعة. ولا ريب أن ذلك كله يبعد مسافة هائلة عن القول: *افعل هذه الأشياء وسوف تحقق النجاح*.

تدعـو النـتائج الواردة في الجدول 7 – 1 إلى مزيد من التأمل. لنعاين الأرقـام عن قرب. ففي حين أن 7% من الشركات الرابحة لا تتبع كما يقال *استراتيجية واضحة مركزة*، فإن 3% منها لا تملك *ثقافة تركز على الأداء*، و3 % فقط ليست لديها *بنية تنظيمية مرنة وأفقية الامتداد*. ما الذي يُفسّر الفارق بـين 7 و3%؟ حدسي أن الأمر له علاقة بالطبيعة غير المحددة *لثقافة الشركة والتنظـيم*. انطباعـنا عما إذا امتلكت الشركة *استراتيجية واضحة ومركّزة* يتـشكل بدرجـة كبيرة بأدائها، لكن مدركاتنا حول ثقافة وتنظيم الشركة تتشكل بصورة كلية تقريبا بما نعرفه عن أدائها. ففي أحاديثنا اليومية، لا نملك القـدرة علـى تقييم ما إذا كانت لشركة ما *ثقافة تركز على الأداء*، أو *بنية تنظيمية تتميز بسرعة الحركة والمرونة والامتداد الأفقي*، بدون معرفة شيء عن أدائهـا. أمـا الطرق التي تستخدم لوصف وأسطرة ثقافة وتنظيم الشركة أو التعبير عن الإعجاب بهما أحيانا، فهي ناتجة بشكل كلي تقريبا عن أدائها.

الوهم السابع: وهم الأداء المطلق

بالإضافة إلى عرض جداول بالبيانات، رسم كتاب *ما الذي ينجح فعلا* صـورة حيوية لشركتين، واحدة رابحة وأخرى خاسرة. بدت الرابحة، دولار جنـرال، مثل العديد من الشركات الناجحة التي قرأنا عنها: تتبنّى استراتيجية واضحة المعالم وشديدة التركيز، وتهتم اهتماما عميقا بزبائنها، وتسودها ثقافة

عظيمة ومؤثرة، إضافة إلى تنظيم فعال وقيادة استثنائية رشيدة. أما الخاسرة، كي مارت، فهي شركة أخطأت على ما يبدو في كل شيء: الاستراتيجية دائمة التبدل والتغيير، الثقافة بائسة وتعيسة، التنفيذ ضعيف، والتنظيم في فوضى عارمة. شركة كي مارت هي مكسر العصا! تخيلوا شركة تفشل في الممارسات الأربع معا! فكّروا بالعجز المذهل الذي عانت منه مثل هذه الشركة!

ما الخطأ في هذا النمط من التفكير؟ حسنا، عيبان اثنان. أولا: وهم *التفسيرات الأحادية* الذي تطرقنا إليه في الفصل الخامس. هنالك أربعة عوامل قد لا تكون منفصلة ومستقلة أبدا بل يرجح أن تكون متصلة. لنتذكر شركة أيه بي بي عام 2000. أحد تفسيرات تدهور أدائها الحاد هو أن التغيير المثير للتساؤل في الاستراتيجية أدى إلى تراجع الأداء، الذي أدّى بدوره إلى تغيير كبير المدراء التنفيذيين، حيث أعاد المدير الجديد تنظيم الشركة، مما ألحق الضرر بالروح المعنوية، والذي أدّى بدوره إلى مزيد من التدهور في الأداء. يمكننا تصور سيناريو مشابه حدث لشركة كي مارت. تخيلوا أن قدرة الشركة على التنفيذ بدأت في لحظة ما تتدهور، ربما بسبب إهمال إدارة المخزون، أو مشكلات اعترضت كفاءة سلسلة التوريد. مع تراجع الأداء، تأثرت الروح المعنوية للموظفين، وساءت حال ثقافة الشركة. في مسعى من المدراء التنفيذيين لانتشال الشركة من محنتها، ردّوا بتغيير الاستراتيجية، الأمر الذي تطلب بدوره تصميما تنظيميا مختلفا. في مثل هذا السيناريو، لا تكون هذه العوامل الأربعة مستقلة أبدا، بل إن أحدها يؤدّي إلى الآخر. هنالك العديد من العوامل الأخرى التي يمكن تصورها: على سبيل المثال، يمكن لإعادة تصميم التنظيم بشكل يفتقد الحكمة والسداد أن تؤدّي إلى عجز في التنفيذ، مما يؤدّي إلى تدني مستوى الأداء وانهيار الروح المعنوية، مما يدفع المدراء إلى تبني استراتيجية جديدة، وهكذا دواليك. أما الخطأ فهو - من جديد - تخيل أن هذه العوامل المتنوعة منفصلة لا متصلة اتصالا وثيقا.

ثانـــيا: والأهم، يستعرض مثال شركة كي مارت وهما كامنا في العديد مـــن الدراسات التي تطرقنا إليها حتى الآن، وهما أساسيا لكن غالبا ما يجري تجاهلـــه. في الحقيقة، إن المقالة التي نشرت عام 2005 في مجلة هارفارد بيزنس ريفـــيو وقارنت بين عدة دراسات تناولت أداء الشركات، فاتتها هذه النقطة كليا(3). أدعو هذا الوهم وهم *الأداء المطلق*، فكثيرا ما توصف الشركات بأنها ناجحـــة أو فاشلة اعتمادا على أفعالها وخطواتها وحدها، كأنما الأداء مطلق لا نـــسبي. لكـــن في اقتصاد السوق التنافسي، يتأثر أداء كل شركة دوما بأداء الـــشركات الأخـــرى. ويكمن جزء من المشكلة في أننا كثيرا ما نفكر بلغة الـــصورة الذهنية المأخوذة من البحث العلمي المختبري. ضع قدر على موقد وستجد أن الماء يغلي عندما تبلغ درجة حرارته مائة، وتنخفض درجة الغليان قليلا في مكان أكثر ارتفاعا. الآن، ضع مائة قدر على مائة موقد وستجد النتيجة ذاتها. أي لا يتأثر أي قدر بالآخر. لكن ذلك لا ينطبق على عالم الأعمال.

من أجل إظهار النسبية المتأصلة في الأداء، سأقدم بعض البيانات المتعلقة بـــواحدة من أكبر شركات تجارة التجزئة في الولايات المتحدة، وهي شركة شهيرة لها مئات المتاجر في شتى أنحاء البلاد. جهدت لأضم العوامل التي يمكن إثـــباتها موضوعيا ولم تتشكّل بتأثير الهالة. سأعطي هذه الشركة اسما مستعارا هـــو كـــوال - مـــارت وذلك لإخفاء هويتها الحقيقية. وفقا لتقرير مستقل متخـــصص في هـــذا المجال، لمؤسسة أليكس وبراون، قامت شركة كوال - مارت في أوائل التسعينيات بما يلي:

* أنـــشأت مـــنافذ للمبيعات داخل متاجرها، وفّرت معلومات أفضل حول المبيعات لكل سلعة، وحسّنت عملية تخطيط المخزون.

* وسّـــعت الشراء المركزي إلى نسبة 75% من سلعها، مما ساعد في تقليص نفقات التزود بالسلع.

* حدّثت إدارة مخزونها، وبالتالي حسنت بدرجة كبيرة *وضع المخزون*. من نتائج ذلك: إدارة أفضل للمخزون الموسمي، وزيادة المبيعات في الأعياد بنسبة 60%.

* أجـــرت جردا يدويا للمخزن بوتيرة أكبر، وليس مرة عند نهاية السنة، مما أدى إلى مزيد من الدقة في التقدير وكفاءة في العمل.

* قلّصت مستويات نفقاتها كنسبة من المبيعات.

* حسّنت تنويع سلعها لتناسب اتجاهات الطلب الراهنة، مما ساعد على زيادة المبيعات.

* خصـــصت رقمـــا هاتفيا مجانيا لخدمة الزبائن، مما أدى إلى تحسن كبير في رضاهم[4].

* طبّقت تقنية مخدم الزبائن المتقدمة مما أدى إلى تحسن في إدارة السلع وتوفير بلغ 240 مليون دولار.

بفضل هذه الخطوات العديدة، شهدت كوال - مارت تحسنا في دورات المخزون - أي كم مرة في السنة تبيع مخزونها، وهذا إجراء مفتاحي في كفاءة تجـــارة التجزئة - من 3.45 في العام 1994، إلى 4.56 في العام 2002، أي بنسبة 32% وهي قفزة ليست بالقليلة على الإطلاق.

الجدول 7 - 2: دورات المخزون
في شركة كوال- مارت: 1994 - 2002

2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994
4.56	4.75	4.22	4.01	3.98	3.85	3.66	3.75	3.45

المصدر: *Thomson One Banker*

هـــل ســتقول إن كوال - مارت حسّنت أداءها؟ طبعا - فقد تحسن بدرجـــة كبيرة في عدد من المجالات المهمة، قيس كل منها بشكل موضوعي. لـــذلك قد تفاجئ حين تعلم أن الشركة التي نتحدث عنها ليست سوى كي مارت. أجل: كي مارت، الشركة الخاسرة (بألف ولام التعريف) في **مشروع ايفرغرين**، النموذج المجسد لسوء الإدارة، الشركة التي أخطأت في كل شيء. كـــيف يمكـــن لشركة أن تحقق هذه الأشياء كلها على ما يبدو ثم ينتهي بها

المطـــاف في المقبرة؟ لأن منافسيها أدخلوا تحسينات على أدائهم بسرعة أكبر. فخلال الأعوام الثمانية ذاتها، ارتفعت دورات مخزون وال – مارت من 5.14 إلى 8.08، أي بنـــسبة 63%. كانت دورات المخزون لدى وال – مارت في بداية السنوات الثماني أسرع من دورات كي مارت في نهايتها. لقد تحسّن أداء كـــي مـــارت بالقيمة المطلقة، ومع ذلك تخلفت عن الركب مسافة أبعد في الوقت ذاته – والفجوة بين الشركتين كانت تتّسع باستمرار[5].

الجدول 7 – 3: دورات المخزون

في شركتي كي مارت ووال– مارت: 1994 – 2002

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
كي مارت	3.45	3.75	3.66	3.85	3.98	4.01	4.22	4.75	4.56
وال–مارت	5.14	4.88	5.16	5.67	6.37	6.91	7.29	7.79	8.08

المصدر: *Thomson One Banker*

أما بالنسبة لمقاييس الأداء الأخرى، فقد لاحظت مؤسسة أليكس وبراون أن أداء كي مارت قد تحسّن في "مجالات مفتاحية، مثل تخفيض نسبة النفقات، ووضـــع المخـــزون، والعـــرض البصري"، لكن أداء منافسيها الرئيسيين كان أفـــضل؛ في الحقـــيقة بمـــراحل. وتابعت: "ما تزال وال – مارت وتارجيت تتمـــتّعان، تبعا لتقديرنا، بأفضلية مهمة في مجال نسبة النفقات – الأمر الذي أتاح لهما مزيدا من الثقة بالنفس والتوكيد على الأسعار، وتحقيق عائدات مالية أعلـــى مـــن عائـــدات كي مارت"[6]. هذا ليس كل شيء، فبحلول أوائل التسعينيات، وبينما رفعت كي مارت حجم المخزون الذي تشتريه مركزيا إلى 75%، بلغت عند وال – مارت نسبة 80%. ففي العام 1990، وضعت كي مـــارت أنظمة مسح لمنافذ البيع في متاجرها، لكن وال – مارت فعلت ذلك قـــبل سنتين[7]. ولا عجب أن تتعثر كي مارت، فقد كان منافسوها يقلصون التكاليف ويحسنون الإمدادات والخدمات اللوجستية بمعدل أسرع. بحلول العام

2000 – حين سجلت دورات المخزون لدى كي مارت رقما قياسيا! – رفعت الراية البيضاء، ووقفت أمام محكمة الإفلاس. لا يمكن مقاومة استنتاج حقيقة أن أداء الشركة المفلسة كان هزيلا في التنفيذ، لكن الأدلة لا تدعم هذا الرأي على الإطلاق، خصوصا حين نتحدث عن التنفيذ بالمعنى المطلق.

يمكن رؤية الفارق المميز بين الأداء المطلق والنسبي في الشركات الأخرى أيضا. لنأخذ مثلا شركة جنرال موتورز، وهي شركة أخرى تعاني من انخفاض المبيعات وهبوط أسعار الأسهم. في العام 2005، تقلصت مديونية جنرال موتورز إلى وضعية شركة السندات المرتفعة العائد الكبيرة المخاطرة، أي أنها بالكاد كانت تحصل على ثقة الأسواق المالية. لكن بالمقارنة مع السيارات التي أنتجتها في الثمانينيات، أصبحت سياراتها أفضل من جوانب عديدة: الجودة، الإضافات، الراحة، الأمان، لكن بسبب مجموعة كبيرة من العوامل، ظل سعر سهمها يتدهور في سوق الولايات المتحدة، من 35% عام 1990، إلى 29% عام 1999، إلى 25% عام 2005، وذلك مع استمرار الشركات اليابانية المصنعة للسيارات في زيادة حصتها في السوق. يجب فهم تدهور أداء جنرال موتورز بالمعنى النسبي. في الحقيقة، فإن حدة المنافسة من الشركات الآسيوية المصنعة للسيارات هي بالضبط ما استحث جنرال موتورز على إدخال التحسينات. فهل هي الآن أفضل حالا مما كانت عليه قبل جيل مضى؟ بالتأكيد، لكن بالمقاييس المطلقة. لكن حاول الآن أن تقول ذلك لموظفيها أو مساهميها[8].

وهم *الأداء المطلق* بالغ الأهمية لأنه يقترح أن بمقدور الشركات تحقيق مستوى رفيع من الأداء باتباع صيغة بسيطة، بغض النظر عن خطوات المنافسين. فإذا ترك المدراء على هواهم، يمكن أن يركّزوا انتباههم على مجموعة من القضايا المضللة. و لم يكن **مشروع ايفرغرين** الوحيد الذي عانى من سوء الفهم الأساسي هذا؛ كمن الوهم ذاته ضمنا في كتاب **بنيت لتدوم**، حيث زعم المؤلفان أن اتباع عدد قليل من الخطوات يزود الشركة "بمخطط تفصيلي

للنجاح الدائم" دون أي ذكر للمنافسين أو أي تقدير لأهمية ديناميات المنافسة في الـصناعة. لكن حالما نرى أن الأداء أمر نسبي، يتضح أن من المتعذر على الشركات تحقيق النجاح بمجرد اتباع مجموعة معينة من الخطوات، بغض النظر عن المقصد والنية؛ فنجاحها سيتأثر دوما بما يفعله المنافسون. كلما زاد عدد هؤلاء، وسهل عليهم دخول السوق، وتسارعت التغييرات التكنولوجية، تعاظمت صعوبة المحافظة على النجاح. هذه حقيقة غير مريحة بلا شك، لأنها تؤكد على وجود بعض عوامل الأداء التجاري خارج نطاق سيطرتنا. من الأشد إغراء تقليل أهمية الطبيعة النسبية للأداء أو تجاهلها بالكامل. فالقول للشركة إن بمقدورها تحقيق مستوى رفيع من الأداء، بغض النظر عما يفعله المنافسون، يجعل القصة أكثر إثارة وجاذبية.

فكرة **مشروع ايفرغرين** بتقسيم مدة السنوات العشر إلى فترتين متساويتين كانت فكرة جيدة، لكن أفسدها الاعتماد على البيانات المأخوذة من المقابلات التي أجريت بأثر رجعي ومن المقالات المنشورة في صحف المال والأعمال. لكن هذه الأخطاء لم تمنع الباحثين من الزعم بأنهم حققوا فتحا جديدا في فهمنا لنجاح الشركات. في الحقيقة، أكدوا بشكل أكبر على زعم الدقة العلمية والتأثير السيي مقارنة بكتابي **البحث عن التميز** و**بنيت لتدوم**. حين عرضوا النتائج المكتشفة، أعلنوا: "يمكننا الآن القول إن تحسين الممارسات المحددة يضمن عمليا أداء متفوقا للشركة"(9). لكنهم لم يظهروا شيئا من هذا القبيل. كان عليهم اختيار عنوان آخر غير *ما الذي ينجح فعلا* – فاستعمال الفعل بصيغة المضارع أمر مضلل، ولو وضعوا عنوان *ما الذي نجح فعلا*؛ أو حتى *ما الذي قيل عن الشركات حين نجحت فعلا*، لكانوا أكثر دقة وأقرب إلى المضمون.

الأوهام الكبرى في كتاب من الأداء الجيد إلى العظيم

بينما كان **مشروع ايفرغرين** يجري على قدم وساق، شرع أحد مؤلفي كتاب **بنيت لتدوم**، جيم كولينز، في إجراء دراسة جديدة حول أداء

الشركات. في حين أن الكتاب قام بمعاينة الشركات التي كانت، في غالبيتها، ناجحـــة على الدوام (أو على الأقل حتى انتهت الدراسة)، فمعظمها نجحت بالرغم من تعثرها، أي أن أداءها كان معقولا، لكنها لم تحقق نجاحا باهرا. ما الذي يمكن أن يقال عنها؟ مشروع كولينـــز التالي تصدى لهذه المسألة بشكل مباشر. فقد تساءل: كيف ارتقى أداء الشركات العادي إلى الجيد؟ ولماذا قفز أداء بعض الشركات *من الجيد إلى العظيم*، بينما فشلت أخرى في ذلك؟

بدأ كولينـــز وفريقه من الباحثين بعينة واسعة، جميع الشركات المدرجة علـــى لائحـــة مجلـــة فورتشن بين عامي 1965 - 1995، ومجموعها 1435 شـــركة، ومن أجل العثور على تلك الشركات التي ارتقى أداؤها من المتوسط إلى الرائع، لجأ الباحثون إلى طريقة دعيت *بمسيرة الموت من التحليل المالي*(10). أمـــا الهدف فكان العثور على تلك الشركات التي تناسب نمطا محددا: خمسة عـــشر عاما من عائدات البورصة التي تقترب من المعدل العام، *مرقمة بنقطة انتقالـــية*، تتبعها خمسة عشر عاما من العائدات التي تتجاوز المعدل العام. هذه الـــصورة معروفة باسم *عصا الهوكي*، جانب مستقيم مسطح ومقبض منحن بشكل حاد نحو الأعلى، وهي شائعة وذائعة في عالم الأعمال: "الأمور ليست على ما يرام اليوم، لكن لا تقلق، سنحقّق أشياء عظيمة في المستقبل". كل من في عـــالم الأعمـــال يـــريد أن يقـــدم عصا الهوكي، إما لصاحب عمله أو للمـــستثمرين في شـــركته. الكـــل يريد العثور على مفتاح النجاح المفاجئ والتحسين المستدام. لقد وضع كولينـــز إصبعه على الجرح.

مـــن بـــين جميع الشركات التي خضعت للاستقصاء، لم تناسب سوى إحـــدى عشرة النمط الصارم؛ أي أقل من واحدة من بين كل مائة. وها هي القائمـــة: ابـــوت، سيركت سيتي، فاني ماي، جيليت، كيمبرلي - كلارك، كروجـــر، نوكـــور، فيليب موريس، بيتي باوز، والغرينـــز، ويليس فارغو. بعـــضها شهير تعرفه عامة الناس، لكن العديد منها مغمور. يصعب اعتبارها شـــركات مـــتألقة، لكنها تشكيلة متنوعة من الشركات العادية التي تعمل في

مجالات مثل التجزئة، والفولاذ، والمنتجات الاستهلاكية، والخدمات المالية. لا تتركّز مقراها في وادي السيليكون أو برينستون أو نيويورك، بل في مدن أميركية عادية مثل ديتون، واوهايو، ونيناه، وويسكونسن. لم تولد عظيمة، بل بقيت فاترة النشاط متوسطة الأداء سنين طويلة. كتب كولينز يقول: "في البداية فوجئنا بالقائمة. فمن كان يُفكّر أن تتفوّق شركة فاني ماي على شركات مثل جنرال موتورز وكوكا - كولا. أو يمكن لشركة والغرينز أن تبز أنتيل. علمتنا القائمة المفاجئة التي ضمت مجموعة صغيرة مغمورة من الشركات التي يصعب العثور عليها، درسا أساسيا مهما قبل أي شيء آخر: يمكن للأداء أن يرتقي من الجيد إلى العظيم في الأوضاع غير الملائمة". لهذه الشركات *العظيمة* الإحدى عشرة سجل رائع في الأداء. فاستثمار دولار واحد في إحداها في العام 1965، مع إعادة استثمار الأرباح كلها، يغل 471 دولارا بحلول نهاية عام 2000، مقارنة بنحو 56 دولارا في معدل السوق الإجمالي. بعد ذلك، ومثلما فعل في كتاب **بنيت لتدوم**، حدّد كولينز مقارنة مناسبة لكل واحدة من الشركات *العظيمة*، حيث اختار شركة جيدة عملت في المجال ذاته ونشطت في الفترة ذاتها تقريبا. وضعت جيليت مع وارنر - لامبرت، وكيمبرلي - كلارك مع سكوت بيبر، وويليس فارغو مع بنك أوف أميركا.. إلخ. شركات *المقارنة* كانت جيدة لكن ليست عظيمة - فاستثمار دولار واحد في أي منها عام 1965 سيغل 93 دولارا، أي ضعف معدل السوق الإجمالي، لكن أقل بكثير من الشركات *العظيمة*.

في السنوات التي أعقبت الدراسة، تراجعت إلى حدٍّ ما معظم الشركات الإحدى عشرة التي ارتقت في أدائها من *الجيد إلى العظيم*، والتي اختيرت أصلا لأنها تفوقت على معدل السوق الإجمالي بهامش كبير قدره ثلاثة إلى واحد خلال خمس عشرة سنة، لكن ذلك لا يؤسس لانتقاد دراسة كولينز. فهدفه لم يكن توقع أي شيء خارج نطاق خمس عشرة سنة من النمو السريع، بل تفسير السبب الذي جعل السنوات الخمس عشرة مذهلة أصلا؛ ولماذا

أصبحت هذه الشركات *عظيمة* بينما فشلت أخرى في تحقيق ذلك. فإذا تمكن من تفسير هذا الانتقال، فإن ما يتكشف بعد نهاية الدراسة لا يهم فعلا.

من أجل تفسير الانتقال من *الأداء الجيد إلى العظيم*، بذل كولينز وفريقه من الباحثين جهدا كبيرا طيلة خمس سنين تقريبا. لقد كرّسوا أكثر من 15 ألف ساعة عمل للمشروع، وعاينوا سلسلة واسعة من الأدلة: "كل شيء، من عمليات شراء الشركات، إلى تعويضات المدراء، ومن استراتيجية النشاط التجاري إلى ثقافة الشركة، ومن التسريح المؤقت للموظفين إلى أسلوب القيادة، ومن النسب المالية إلى معدل تغيير الإدارة"[11]، كما قاموا بقراءة عشرات الكتب، ومراجعة أكثر من ستة آلاف مقالة، وإجراء عشرات المقابلات الشخصية. ملأت البيانات صناديق عديدة وخزائن كاملة، وشغلت مساحة 384 مليون بايت[12].اعتدنا الآن على هذه التوصيفات للبحث الصارم الشامل الدقيق، ولن نتأثر بها؛ فنوعية البيانات هي المهمة وليست كميتها.

بالنسبة لنوعية وجودة البيانات، بدا أن بعضها متحرر من تأثير الهالة، فمقاييس تغيير الإدارة مثلا، أو وجود أقسام مؤسسية رئيسة للمساهمين، أو مدى ملكية مجلس الإدارة، تعد جميعا من الأمور المعروفة، ويستبعد أن تتشكل بواسطة المدركات أو التصورات، من قبل الصحفيين أو ممثلي الشركات أو ذكريات المدراء أنفسهم، لكن معظم البيانات إشكالية. فقد أتى جزء كبير منها من مقالات المجلات والصحف، المصادر ذاتها التي رأيناها مرارا وتكرارا، والمشبعة بتأثير الهالات. و لم يبذل أي جهد لضمان تخليص البيانات من تأثيرها؛ وفي الحقيقة، لا يوجد حتى إقرار بان مصادر البيانات هذه تعاني من عيوب وشروخ كامنة. بالنسبة للمقابلات الشخصية مع المدراء، فقد طرحت أسئلة عديدة، منها:

* ما هي برأيك أهم خمسة عوامل أسهمت أو سبّبت في ارتفاع مستوى الأداء خلال السنوات [العشر السابقة واللاحقة على الانتقال]؟

* ما هي العملية التي اتخذت عبرها الشركة قرارات أساسية وطورت استراتيجيات مفتاحية خلال الفترة الانتقالية، لا ماهية القرارات التي اتخذتها الشركة، لكن كيفية اتخاذها؟

* كيف حصلت على الالتزام بقراراتها والتأييد لها؟[13].

حين تكون أسئلة المقابلة من هذه الطبيعة، حيث يطلب من المدراء العودة إلى الـــوراء، وتفـــسير ما حدث، فإنها نادرا ما تنتج بيانات ومعطيات صحيحة وموثوقة، نظرا لأن التقرير الذاتي بأثر رجعي يحرفه الأداء عادة[14].

بالنـــسبة لترميـــز وتحليل البيانات، وصف كولينـــز سلسلة من المناقشات والمجـــادلات بين أعضاء فريقه البحثي. فقد اتبعوا نسقا تكراريا يتقدم ويتراجع، وطوروا أفكارا، واختبروها إزاء البيانات والمعطيات، ثم نقحوا الأفكار وعدّلوها، وبنوا إطارا، رأوه يتفكك تحت ثقل الأدلة، ليعيدوا بناءه مرة أخرى"[15]. لماذا لم يـــتخذ كولينـــــز مقاربة نظامية على مستوى تلك التي اتبعها في كتاب **بنيت لـــتدوم**؟ لقد فسّر السبب قائلا: "نملك جميعا قوى وقدرات، وأعتقد أن قدرتي تكمـــن في أخذ كتلة من المعلومات العشوائية غير المنظمة، وترتيبها في أنماط، ثم استخلاص نظام من الفوضى؛ الانتقال من الفوضى المربكة إلى المفهوم"[16]. فيما يتعلق بالأنماط التي وجدها كولينـــز وفريقه، فقد وصفت السنوات الخمس عشرة مـــن الأداء الجيد بأنها *مرحلة بناء*، تميّزت بقيادة قوية لكن متواضعة (عرفت باسم *قيادة المستوى الخامس*)، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب ("أولا من.. ثم ماذا")، ومواجهة الواقع الحقيقي بشكل مباشر وشجاع (واجه الحقائق المُرّة). بعـــد ذلك، وبدون استعراضات صاخبة، وأحيانا بشكل لا يكاد يلاحظ، أدّت نقطـــة انعطاف إلى مرحلة الإنجاز، حيث الشركة التي كان أداؤها جيدا ذات يوم، ترتقي الآن صعودا وتسير قُدُما وتحلّق عاليا في سماء العظمة، وتتسلق سلم المجـــد والتألق، بسرعة الصاروخ[17]. الإنجاز يتعلق بالتركيز (مفهوم القنفذ)، والتنفـــيذ (الـــثقافة والانـــضباط)، وأخـــيرا باستخدام التقنية لتعزيز التقدم (المسرعات التقنية). التحول اكتمل، والشركة الجيدة أصبحت الآن عظيمة.

مـثلما هـي الحـال في الدراسات السابقة، يجبرنا وجود الهالات على مساءلة هذه النتائج والتشكيك فيها. فهل يؤدِّي تمتع الشركة *بقيادة متواضعة وموظفين أكفاء* إلى النجاح؟ أم من الأرجح أن تكون الشركات الناجحة هي الـتي توصـف بأنها تتمتع بقيادة ممتازة، وموظفين أكثر كفاءة، وتمتلك عزيمة أقـوى وثـباتا أشد وشجاعة أكبر؟ باعتبار طريقة جمع البيانات، والنـزعة المنتشرة للتوصل إلى استنتاجات اعتمادا على الأداء، يبدو أن الاحتمال الثاني مـرجح علـى الأول. لقد ادعى كولينـز تفسير السبب الذي جعل بعض الشركات تحقق القفزة، بينما يفشل غيرها، لكنه لم يفعل شيئا من هذا القبيل. إذ وثقـت القفـزة مـن الأداء *الجـيد* إلى الأداء *العظيم* ما كتب وقيل عن الـشركات التي حققتها إزاء تلك التي لم تحققها؛ وهذا أمر مختلف كليا. في بدايـة الكـتاب، يستحث كولينـز قراءه على الصدق والأمانة، ومواجهة الحقائـق المُـرّة. حسنا، هاكم حقيقة مرة قد نرغب في أخذها بالاعتبار: إذا بـدأت باختيار الشركات اعتمادا على النتيجة، ثم جمعت البيانات عبر إجراء مقـابلات شخـصية بمفعـول رجعـي، وجمعت المقالات من صحف المال والأعمـال، فمـن المستبعد أن تكتشف ما الذي أدى إلى *عظمة* أداء بعض الشركات دون سواها. ولن تحصل إلا على الوهج المنبعث من تأثير الهالة.

لكـن لا يبدو أن أحدا عاين عن قرب هذه النواقص والعيوب. لأن كتاب مـن **الأداء الجيد إلى العظيم** بعث رسالة مشجعة: *بمقدورك، أنت أيضا، تحويل شركتك الجيدة إلى شركة عظيمة*. كان كولينـز واضحا في هذه النقطة، حيث كتب يقول: "العظمة لا تتوقف على الظروف، فهي - كما تبيّن - مسألة تتعلق إلى حـدٍّ كبير بالخيار الواعي"[18]. إنها قصة مقنعة. الناس يريدون الاعتقاد بأن جهـودهم الدؤوبة ستكافأ، وأن النجاح يأتي لمن ينتظره، وهذا بالضبط ما كان يقوله كولينـز: عبر التسلح بالرؤية والتواضع، والاهتمام بالموظفين، والمثابرة والدأب والتركيز، يمكن لشركتك أن تصبح *عظيمة*. وكحكاية إلهام وتحفيز، يصعب العثور على أفضل من **الأداء الجيد إلى العظيم**[19].

الوهم الثامن: وهم الطرف الخاطئ من العصا

الاعـــتماد على البيانات المتخمة بالأخطاء والنواقص والعيوب في كتاب **من الأداء الجيد إلى العظيم** يثير تساؤلات جدية وخطيرة حول صحة النتائج التي توصل إليها. لكن حتى لو تجاهلنا مثل هذه الأسئلة، وقبلنا البيانات، نواجه مـــشكلة أخرى، وهذه تتعلق بتفسير النتائج المكتشفة. من الصور المركزية في كتاب **من الأداء الجيد إلى العظيم** *مفهوم القنفذ*، المقتبس من مقالة ايزيا برلين الشهيرة **القنفذ والثعلب**. كتب برلين في مقالته إن العديد من الناس يصنفون في اثنـــتين من الفئات الأساسية: *الثعالب والقنافذ*. الثعالب تعرف الكثير من الأشـــياء - فهي رشيقة وماكرة، وتسعى لتحقيق أهداف عديدة. أما القنافذ فـــلا تعرف سوى شيء واحد كبير؛ تبدو بطيئة ومنهجية، لكنها تبقى مّركّزة على رؤية موحدة مفردة[20]. لهذا التمييز، كما كتب كولينـــز، علاقة وثيقة مـــع تحقيق المستوى الرفيع من الأداء، لأن الشركات العظيمة الإحدى عشرة كلـــها كانـــت من فئة *القنافذ*. فمجال تركيزها ضيق وتسعى لتحقيق هدفها بانـــضباط كـــبير. أما الشركات التي تنضوي ضمن فئة *الثعالب*" فهي تشتت انتباهها وطاقاتها، وكثيرا ما تغير اتجاهاتها، لكنه لا تصبح أبدا عظيمة. هنالك بالطـــبع احـــتمال أن يكـــون تصنيفنا خاضعا لتأثير الهالة - وحين ننظر إلى الـــشركات الـــناجحة بمفعول رجعي، نجد ميلا إلى وصفها بأنها أكثر تركيزا ودأبـــا وإصرارا من الشركات الأقل نجاحا. لكن دعونا نفترض أن كولينـــز على صواب وأن الشركات الإحدى عشرة العظيمة كانت فعلا أكثر تركيزا علـــى رؤية أساسية ضيقة من الشركات المقارنة. ماذا بعد؟ هل يستتبع ذلك لـــزوما أن أداء الـــشركات يتحسن حين تتصرّف *كالقنافذ*؟ ليس بالضرورة. فالقصة أشد تعقيدا.

لمعـــرفة السبب، سنأخذ مثالا مختلفا إلى حدٍّ ما. تخيل أن ألف شخص يمـــضون يـــومهم في المراهنة في حلبة السباق، وفي نهاية اليوم نختار عشرة من المـــراهنين الـــذين حققـــوا أعلى الأرباح؛ سندعوهم بالمراهنين العظام. حين

نتفحص هؤلاء عن قرب، سنجد على الأرجح أنهم جميعا راهنوا بمبالغ كبيرة علـــى الخيول - مثلا - التي تملك فرصة ضئيلة في الفوز، ولذلك تفوقوا على بقـــية المـــراهنين (التـــسعمائة والتسعين). فهم من فئة *القنافذ*، يُركّزون على أهداف قليلة وكبيرة. لن نجد سوى قلة قليلة من *الثعالب* بين العشرة الأوائل، لأنهم يميلون إلى تنويع مواقفهم وأهدافهم - لكن حتى لو كان هؤلاء العشرة جميعا من *القنافذ*، فإن ذلك لا يستتبع بالضرورة أن *القنافذ* تتفوّق في الأداء - في المعدل الوسطي - على *الثعالب*، لأن بعض *القنافذ* ربحوا لكن العديد منهم عادوا إلى البيت مفلسين. في الحقيقة، ربما يكون الأداء الإجمالي *للثعالب* أفضل من *القنافذ*؛ فهم يركبون مخاطرات محسوبة، ويتجنبون الخسائر الفادحة. الآن، دعونا نعود إلى الشركات. فلأن كولينـــز اختار إحدى عشرة شركة عظيمة ثم قارنها مع إحدى عشرة شركة جيدة، لا توجد لدينا طريقة لمعرفة هل أداء الشركات - في المعدل الوسطي - يتحسن حين تحاكي *الثعالب* أم حين تقلد *القـــنافذ*. لا نعـــرف كم عدد *القنافذ* وكم عدد *الثعالب* في العينة المؤلفة من 1435 شركة، ولذلك لا نستطيع تحديد أي من المجموعتين كانت أفضل أداء. حـــتى لو كانت الشركات التي حققت نموا مستمرا عدة سنوات من *القنافذ*، فـــإن ذلـــك لا يستتبع بالضرورة أن محاكاة *القنفذ* تزيد فرص النجاح؛ لأن المطاف ربما انتهى بالعديد *القنافذ* مقتولة على قارعة الطريق.

لنفكـــر علـــى سبيل المقارنة بدراسة أجراها فيليب تيتلوك (من جامعة كاليفورنيا)[21] حول الأحكام السياسية الحصيفة التي تبناها الخبراء. باستخدام الفئتين اللتين أشار إليهما ايزيا برلين، قارن تيتلوك دقة توقعات *القنافذ*، الخبراء الـــذين يتبنون نظرة واضحة وراسخة للعالم، مع دقة توقعات *الثعالب*، الخبراء الـــذين يتبـــنون نظـــرة أكثر مرونة. أي من الفئتين تقدم توقعات أكثر دقة للأحـــداث المـــستقبلية؟ *الثعالب*. فهم يضمون إلى حساباتهم مدى واسعا من المعلـــومات، ويعدلون معتقداتهم لتلائم الظروف المتغيرة، ونتيجة لذلك كله، فهـــم باســـتمرار أكثـــر دقة في أحكامهم حول الأحداث المستقبلية مقارنة

بالقنافذ. وجد تيتلوك أن قلة من *القنافذ* كانوا على درجة قصوى من الدقة في أحكـــامهم، لكـــن العديد منهم كانوا بعيدين جدا عن الصواب، وفي المعدل الوســـطي، لم تكـــن درجاتهم جيدة (بالمناسبة، تفحصت دراسة تيتلوك دقة الـــتوقعات علـــى مـــدى خمس عشرة سنة، و لم تنظر إلى الماضي بأثر رجعي وبالـــتالي تكون عرضة لتحيز الآراء حول الأحداث بعد وقوعها، بل دراسة أجريت بين عامي 1988 - 2003 على مدى خمس عشرة سنة!).

أعـــتقد أن النتائج التي توصل إليها تيتلوك فيما يتعلق بالأحكام التوقعية الفـــردية تناســـب الشركات أيضا: ففي المعدل الوسطي، تميل الشركات التي تتمتع بالمرونة وتستطيع التكيف مع الظروف المتغيرة، إلى التفوق في الأداء على تلـــك الأقـــل مرونة. صحيح أن قلة من *القنافذ* ستحقق نجاحا مشهودا كما سيتبين، لكن العديد منها سيفشل أيضا. أما السؤال المتعلق بأي من المجموعتين ســـتتفوق في الأداء فهـــو ســـؤال تجريبي لم يخضع حتى الآن لدراسة متعمقة ومستفيـــضة، وإلى أن نجـــد الإجابات الصحيحة سنبقى في دائرة التخمين. وســـنقف في هـــذه الأثناء على أرضية مزعزعة إذا استنتجنا أنه بسبب اعتبار حفـــنة مـــن الشركات التي حققت نجاحا باهرا من *القنافذ*، فإن ذلك يستتبع لـــزوما وجـــوب أن تحاكي الشركات *القنافذ*، وتسعى لتحقيق هدف كبير واحد.

لربما نجد أن التركيز - على شاكلة *القنافذ* - أمر محفوف بالمخاطر، لكنه مقامـــرة لا بـــد منها عند السعي نحو *العظمة*. نحن نعلم، على الرغم من كل شيء، أن الأداء أمر نسبي، وليس مطلقا، ولربما يكون من المنطقي اتباع مقاربة *القـــنفذ*، لأن احـــتمال تحقيق النجاح الباهر أكبر، حتى ولو كانت النتائج في المعدل الوسطي أقل مستوى. وتلك حجة معقولة ومقبولة، وقد تكون صائبة، ولا بأس إن كانت هذه هي النقطة الرئيسة التي ركّز عليها كولينـــز. لكنه لم يقـــدم الحجـــة على وجوب أن تتبنى الشركات مقاربة *القنفذ* على الرغم من المخاطر المتأصلة فيها. و لم يقترح أن المكافأة ستكون عظيمة بحيث ينبغي على

الشركات قبول خطر التعرض الشديد للفشل المصاحب لها. أبدا، فالدرس الشامل المستمد من كتاب **من الأداء الجيد إلى العظيم** هو أن بمقدور أي شركة أن تصبح *عظيمة* إذا تمتعت بالتركيز والدأب والإصرار، وأن النجاح لا يتعلق بالظروف، وأن *مرحلة البناء* تؤدِّي حتما إلى *مرحلة الإنجاز*. لم يتطرق الكتاب أبدا إلى الحاجة إلى ركوب مخاطر محسوبة لكنها على درجة كبيرة من الخطورة أحيانا، واتباع مسار عمل يمكن أن يؤدِّي إلى ذروة المجد، لكنه قد يفضي أيضا إلى الحضيض. يستحث كولينز المدراء على محاكاة *القنافذ* عبر التأكيد على النتائج الإيجابية، وتجاهل المخاطر. وهذا أمر خطير، لأنك لا تستطيع تبني كلتا الطريقتين المتناقضتين.

لا تفاجئنا هذه الأخطاء، نظرا لأن فهم كولينز لحكاية الثعلب والقنفذ الرمزية عرضة للمساءلة والتشكيك أصلا. فهو يشير إلى أن الأشخاص الذين مارسوا أعظم تأثير على البشرية - بمن فيهم ماركس وانشتاين - هم من فئة *القنافذ*، حيث شغلتهم فكرة واحدة بسيطة وطاغية، ثم سعوا لتحقيقها بتركيز شديد. لكن ايزيا برلين لم يزعم ذلك أبدا، بل اكتفى بملاحظة أن الثعالب والقنافذ عبارة عن طريقتين مختلفتين للنظر إلى التجربة البشرية. هنالك شخصيات عظيمة تنتمي إلى كلتا الفئتين، ووفقا لبرلين، كان أفلاطون، ودانتي، ودوستويفسكي، ونيتشه من *القنافذ*، بينما كان أرسطو، وشكسبير، وغوته، وجويس من *الثعالب*. ليس من الواضح ما إذا كان ماركس من *القنافذ* حيث أن لحكمته المفضلة - *يجب الشك بكل شيء* - مسحة مميزة تجعله أقرب إلى فئة *الثعالب*، لربما يكون العديد من الماركسيين من *القنافذ*، لكن ذلك أمر مختلف طبعا.

الوهم التاسع: وهم التنظيم المؤسسي بدقة الفيزياء

يوضح التشديد على اليقين، والعلاقات السببية الجلية، بدلاً من العلاقات الطارئة وغياب اليقين، آخر الاعتقادات الخاطئة وحالات سوء الفهم. هذا

الوهم يسود العديد من الكتب الرائجة التي تتناول الأعمال، وتعرض الخطوات التي تضمن النجاح، لكنها تتجلى بأوضح صورة في كتاب **من الأداء الجيد إلى العظيم**. ففي الصفحات الأولى، يصف المؤلف مطمحه: اكتشاف "إجابات شافية وشاملة وعابرة للزمان يمكن أن تطبقها أي مؤسسة"(22). ويضيف:

> في حين أن ممارسات الهندسة مستمرة في الارتقاء والتغير، فإن قوانين الفيزياء تبقى ثابتة نسبيا. أحب أن أفكر بعملنا بوصفه بحثا عن مبادئ لا يحدها الزمان - الفيزياء الدائمة للمؤسسات العظيمة - ستبقى صالحة وصحيحة وذات صلة، مهما تغير العالم من حولنا. أجل، التطبيق المحدد سيغير (الهندسة)، لكن بعض القوانين الثابتة للأداء البشري المنظم (الفيزياء) ستبقى على الدوام(23).

الإشارة إلى الفيزياء ليست من قبيل المصادفة. فمن بين العلوم كافة، تعد الفيزياء أكثرها *أناقة*، المأثرة السامية للذكاء المحض، والأقدر على اختزال آليات عمل الكون في معادلات رياضية بسيطة لكن دقيقة. يشرح إيمانويل دارمان، الفيزيائي الذي تحول إلى خبير مالي، ذلك بالقول: "تعود الفيزيائيون النظريون على نجاح الرياضيات في صياغة قوانين الكون وتفصيل تبعاتها ونتائجها. الكون يبدو حقا وكأنه يعمل بدقة ساعة سويسرية رائعة: يمكننا توقع مدارات الكواكب، وتردد الضوء المنبعث بواسطة الذرات حتى ثمان أو عشر خانات عشرية"(24). تحظى الفيزياء بدرجة من المكانة والهيبة بحيث يقال إن العاملين (الأقل خلودا!) في مجالي الأحياء والكيمياء يعانون من *حسد الفيزياء*. لذلك فإن عقد مقارنة بين دراسة حول النشاط التجاري ودراسة فيزيائية يشرف الكاتب والقارئ على حدٍّ سواء.

إذا كان عالم الأعمال يشتغل فعلا بدقة الساعة، فسيكون الوعد الذي قدمه كتاب **من الأداء الجيد إلى العظيم** معقولا ومنطقيا. نحن قادرون على توقع حركة الكواكب، فلماذا لا نتوقع أداء الشركات أيضا؟ لربما هناك فعلا

مـــبادئ شاملة للإدارة السديدة يمكن تطبيقها على أي شركة، في أي وقت، وفي أي مجـــال وميدان وصناعة. على الصغيرة أم الكبيرة؟ إن قوانين الجاذبية تنطبق عليها كلها بالتأكيد. على التي تملك حصة كبيرة في السوق أم المنافسة والمـــتحدية؟ المبادئ نفسها تحكم حركتها. على التي تحقق نموا سريعا أم الثابتة في الحجـــم؟ الـــشركات مـــصنوعة كلها من الذرات نفسها. صورة مغرية وجاذبـــة. وفقـــا لستانلي بينغ، الذي يكتب بانتظام في مجلة فورتشن ويتميز بالـــذكاء اللماح وسرعة الخاطر (واستشهدنا به عند بداية هذا الفصل)، نحن نجد الصورة المهيبة للعلم مطمئنة ومريحة. ونحب أن نعتقد بأن نوعا من النظام الكوني يجعل عالم الأعمال مكانا عادلا ونزيها وقابلا للتوقع، ومحكوما بقوانين دقيقة. لكن، ومثلما رأينا في الفصل الأول، فإن أهم الأسئلة في عالم الأعمال لا تلاءم قابلية التوقع وقابلية التكرار في علم الفيزياء. لم تكن كذلك أبدا، ولن تكـــون، وللأســـباب الـــتي اعترف بها بوراس وكولينـــز: لا يمكننا أن نضع الـــشركات في *أطباق بتري* ونجري عليها اختبارات علمية دقيقة. ونظرا لأن أفـــضل الدراســـات حول النشاط التجاري، تلك التي تتبع بكل عناية مناهج الـــبحث الـــصارمة، وتـــتأكد من تفادي تأثير الهالات، وتأخذ في اعتبارها المتغيرات المتنافسة، وتضمن عدم الخلط بين العلاقة التبادلية والسببية، لا يمكنها أبدا بلوغ دقة علم الفيزياء وقابلية تجاربه للإعادة والتكرار، وبالتالي فإن جميع المزاعم التي تدعي عزل قوانين ثابتة ونواميس دائمة للأداء المؤسسي، لا أساس لها من الصحة.

حواشي الفصل السابع

* في الأصل (الإنكليزي): /organizationland/. (م)

(1) انظر:

Bing, Stanley, "Quantum Business," *Fortune*, October 4, 2004, p. 104.

(2) انظر:

Joyce, William F., Nitin Nohria, and Bruce Roberson, *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Success*, New York: Harper Business, 2003.

(3) Kirby, Julia, "Toward a Theory of High Performance," *Harvard Business Review*, July-August 2005, pp. 30-39.

ناقشت كيربي عدة دراسات تطرقنا إليها في هذا الكتاب - بما فيها دراسات بيترز ووترمان، وكولينز وبوراس، وكوتر وهيسكيت، وزوك والن، وجويس، ونوهريا، وروبسون، وفوستر، وكابلان. المقالة قدمت عددا من الحجج الجيدة، لكنها لم تتصدَّ لمشكلتين رئيستين: الاعتماد على البيانات من مصادر يرجح تشكلها بتأثير الهالة والطبيعة النسبية لأداء الشركة.

(4) جميع هذه النقاط مقتبسة من:

Alex. Brown.

(5) Santosus, Megan, "A Seasoned Performer," *CIO*, January 15, 1995.

(6) انظر:

Buchanan, R.F., "Kmart Corporation-Company Report," October 9, 1990, Alex. Brown & Sons, The Investor Group, Boston, p. 4.

(7) انظر:

Foley, Sharon, "Wall-Mart Stores, Inc.," Harvard Business School Case Study 9-794-024, 1996, p. 6.

(8) للاطلاع على معلومات حول جنرال موتورز وتقلص حصتها في السوق، انظر:

Welsh, David, and Dan Beucke, "Why GM's Plan Won't Work," *Business week*, May 9, 2005.

(9) انظر:

Joyce, Nohria, and Roberson, 2003, p. 12.

(10) انظر:

Collins, 2001, p. 6.

(11) Collins, 2001, p. 9.

(12) يتصدّى كولينــز (في الصفحات 211 - 212 من كتاب **من الأداء الجيد إلى العظيم**) إلى الأسـئلة المـتعلقة بالأهمية الإحصائية، باعتبار وجود إحدى عشرة شركة فقط في الدراســة، ويقول إن فريقه استشار أخصائيا في الإحصاء من جامعة كولورادو، الذي لاحظ أن مشكلة الأهمية الإحصائية لا تظهر إلا في حال انتقاء عينة من البيانات، لكن كولينــز قام بانتقاء مقصود للتوصل إلى هذه الشركات الإحدى عشرة. هذا صحيح، لكن لا يُعدّ بالضرورة حجة لصالح تصميم هذا البحث. فاختيار الشركات على أساس النــتائج لن يكون إشكاليا إذا كانت هناك استقلالية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وهذا لا ينطبق على الدراسة، نظرا لأن معظم البيانات أتت من مصادر يشوهها عــادة تأثير الهالة. في الصفحة 201، يستشهد كولينــز بأستاذ الرياضيات التطبيقية في جامعة كولورادو، الذي استنتج "عدم وجود فرصة فعلية بالعثور على أحد عشر حدثا عــشوائيا يحدث لمجرد إظهار أنماط تحول الأداء من الجيد إلى العظيم التي نبحث عنها. يمكنــنا أن نستنتج بكل ثقة أن السمات التي وجدناها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالتحولات مــن الأداء الجيد إلى العظيم". ***مرتبطة أجل***، لكن ليس بالطريقة السببية التي يتضمنها زعــم كولينـــز بأنه شرح لماذا حققت بعض الشركات القفزة من الأداء الجيد إلى العظــيم بينما فشل غيرها. هل السمات المشاهدة تؤدّي إلى التحولات من الأداء الجيد إلى العظيم، أم أن الشركات التي حدثت فيها هذه التحولات توصف عادة بأنها تتمتع بهــا؟ الحجة الأساسية في هذا الكتاب هي أن التفسير الثاني هو الأرجح، نظرا لرجوح تلوّن مجموعة البيانات التي جمعها كولينــز بتأثير الهالة.

(13) انظر:

Collins, 2001, pp. 240-41.

(14) التقرير الذاتي يمكن أن يكون مفيدا حين يستخدم بالاقتران مع بيانات أخرى وحين يتم بطريقة تقلل انحياز التأمل في الماضي إلى أقصى حدّ. انظر على سبيل المثال مناقشة:

Robert K. Yin in *Case Study Research: Design and Methods*, Newbury Park, CA: Sage Publication, 1984.

لم يُظهــر كولينـــز وأفراد فريقه دليلا يثبت إدراكهم للحدود المقيدة لمناهجهم، التي اعتمدت على المقابلات التي تجرى بأثر رجعي، ومقالات المجلات، وغيرها من المصادر المماثلة، كما لم يبذلوا أي جهد لمعالجة المشكلات المتأصلة في تلك البيانات.

(15) انظر:

Collins, 2001, p. 10.

تذكر كولينــز قائلا: "كنت أقدم العرض أمام أفراد الفريق حول شركة معينة، وأستخلص نــتائج محــتملة، وأطــرح الأسئلة. ثم نتناقش ونتجادل ونختلف، ونضرب بقبضاتنا على الطــاولات، ونــصرخ، ونتوقف ونتأمل، ثم نتجادل مجددا، ثم نتوقف ونفكر، ونتناقش، ونتخذ قرارا، ونسأل، ونتجادل مرة أخرى حول *ما يعنيه ذلك كله*. مثلما نعرف من بحث باري ستو، فإن هذه الأنواع من المناقشات يرجح أن تكون متشبعة بتأثير الهالة.

(16) انظر:

Collins, 2001, p. 11.

(17) استعرت هذه الصورة التشبيهية من **يوليسيس**، أشهر أعمال جيمس جويس. انظر:

Joyce, James, *Ulysses, The Corrected Version*, New York: Random House, 1986, p. 283.

(18) انظر:

Collins, 2001, p. 11.

(19) تظهـــر معاينة دقيقة للشركات *العظيمة* الإحدى عشرة أنها في السنوات الخمس عشرة السابقة على نقطة الانعطاف، تراجعت قليلا بالنسبة للسوق. والرسالة؟ *لا تقلق إن لم يكـــن أداء شركتك جيدا الآن. إذ يمكنها هي أيضا أن تنتقل من الأداء الجيد وحسب إلى العظيم حقا.*

(20) انظر:

Berlin, Isaiah, The Hedgehog and the Fox: An Essay on Tolstoy's View of History, Chicago: Elephant Paperback, 1993.

(21) انظر:

Tetlock, Philip E., *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?,* Princeton, N.J.: University Press, 2005.

(22) انظر:

Collins, 2001, p. 5.

(23) Collins, 2001, p. 15.

(24) انظر:

Emanuel Derman, My Life as a Quant: Reflections on Physics and Finance, New York: John Wiley, 2004, p. 15.

علـــى مـــستوى الجـــزيئات ما دون الذرية، يتحطم بعض من هذه الدقة، ولا يمكن للفيـــزيائيين وصـــف الظواهر بالدقة المطمئنة ذاتها، لكن كولينـــز لا يستحضر صورة الفيـــزياء لاقتراح عدم اليقين؛ بل على العكس، فإشارته إلى الفيزياء قصد منها اقتراح الدقة والقابلية للتوقع.

- 8 -

القصص، والعلم، والإنجاز الفصامي الباهر

نحن مخلوقات حكو*اتية*، نتاج التاريخ. تسحرنا الاتجاهات لأنها من ناحية، تروي قصصا بواسطة الجهاز الأساسي لتسليم الوجهة إلى الزمن، ولأنها من ناحية أخرى، كثيرا ما توفر بعدا أخلاقيا لتسلسل الأحداث: سبب لنندب حين يضيع شيء في غياب النسيان، أو لنؤكد ونبرز حين تلوح بارقة أمل. لكن رغبتنا القوية في تحديد الاتجاهات كثيرا ما تقودنا إلى اكتشاف وجهة لا توجد، أو استنتاج أسباب لا يمكن أن تدوم.

ستيفن جاي غولد*

بدأنا **بالبحث عن التميز**، ورسمنا خطا إلى **بنيت لتدوم**، ووصلناه **بما الذي ينجح فعلا**، ثم مددناه **إلى من الأداء الجيد على العظيم**. فأي نمط نراه في هذا الخط الرابط بينها؟

كل دراسة لاحقة تطلق مجموعة أكثر جرأة من المزاعم؛ جمعت مزيدا من البيانات، استشارت عددا أكبر من الخبراء، كانت أوسع نطاقا في بحثها، وأكثر شمولية في تحليلها، مقارنة بالدراسات السابقة. فعلت ما لم يفعله أحد من قبل، وضاعفت زعمها بامتلاك الحقيقة، وعندما نصل إلى الدراستين الأخيرتين، نجد مزاعم كبرى حول الضمانات الفعلية للنجاح والقوانين الثابتة

للفيــزياء. وبالمقارنة، يبدو الكتاب التي بدأ ذلك **البحث عن التميز** متواضعا، فهـــو عودة مترعة بالظرف والجاذبية إلى عصر أقل ادعاء وتظاهرا. لكن على الـــرغم مـــن جميع مزاعمها بالصرامة والدقة والعلم، لم تنجح أي منها في *بتق البحـــصة* وحـــل اللغـــز، ولم تـــدرك المشكلة المحورية التي تضعف صدقيتها وصـــحتها؛ أي الاعتماد على المقالات المأخوذة من الصحافة الشعبية، وعلى دراســـات الحالة التي تجريها كليات الأعمال، والمقابلات الشخصية التي تجرى بمفعول رجعي، مما يجعل بياناتها خاضعة لتأثير الهالة.

لكـــن على الرغم من جميع أوجه التشابه بينها، تحقق هذه الكتب نجاحا متبايـــنا إلى حـــدٍّ ما في السوق. لقد حقق كتاب **البحث عن التميز** نجاحا ساحقا كحال كتاب **بنيت لتدوم**، بينما لم يصب كتاب **ما الذي ينجح فعلا** حظـــا كبيرا من النجاح. لماذا التباين في النجاح؟ أظن أن السبب لا يعود إلى الدقـــة التحليلية، فلن تفوز أي واحدة من هذه الدراسات على الأرجح بجائزة حـــتى في المعـــرض العلمي لمدرسة ثانوية، بل لأن كتابي **البحث عن التميز وبنيت لتدوم** قصتان أكثر جاذبية، وصورهما التخييلية أكثر إقناعا. لقد نحت بيتـــرز ووتـــرمان عـــبارات لا تنسى مثل *الانحياز للفعل، التركيز على المجال الـــتجاري المألوف، الإدارة الدينامية التفاعلية، الاقتران بين الشدة والتسامح*. بيـــنما تحـــدث كـــتاب **بنيت لتدوم** *عن أهداف حصيفة ومثيرة كبرى، بناء الساعة، نبوغ "و"، ثقافات متحمسة*. كانت تلك عبارات علّقت في الذاكرة، فأثـــارت الفـــضول، وحفّزت النقاش. بالمقابل، اعتمد كتاب **ما الذي ينجح فعـــلا** علـــى تعابير تقليدية مثل: *استراتيجية، تنفيذ، ثقافة، بنية*. فلم يعثر فيه القراء على الأصالة أو الإثارة، أو التشبيهات المجازية المفاجئة أو الصور الآسرة. في الحقيقة، إن بيترز ووترمان وكولينـــز وبوراس – بغض النظر عن العيوب والمثالب التي عانوا منها كباحثين – اشتركوا في نقطة قوة واحدة: *كانوا حكواتية مبدعين*. فهذا كل ما لدينا هنا: قصص وحكايات تساعد المديرين على استخلاص معنى منطقي من عالمهم، وتوجه أفعالهم وخطواتهم، وتمنحهم الثقة بالمستقبل.

أما كتاب **من الأداء الجيد إلى العظيم**، فهو أفضل قصة بينها جميعا. فقد أطلق كتاب كولينز بصخب مدوٍّ في أواخر العام 2001، واعتلى مباشرة قمة لوائح الكتب الأكثر مبيعا. منذ ذلك الحين وهو يحقق نجاحا مشهودا، كما أمضى أعواما على لائحة نيويورك تايمز لأكثر الكتب مبيعا، وبحلول العام 2005، تجاوزت مبيعاته ثلاثة ملايين نسخة، ومازالت مبيعاته قوية. ليس من الصعب رؤية السبب. فتبعا لوصف الكتاب ذاته، فهو "بالإضافة إلى ذلك كله، رواية سريعة الخطى متلاحقة الفصول". فلقد قدّم أفكارا مثيرة، مثل: المستوى الخامس من القيادة، ومفارقة ستوكديل. وعرض استعارات تشبيهية مشوقة ومراوغة مثل: *غسل الجبنة البيضاء الطرية المفتتة*. وتحدث عن *القنافذ والثعالب*، وعن *دواليب ضبط السرعة*، *وحلقات الهلاك*؛ نكاد نشعر بزخم الشركات وهي ترتقي صعودا إلى المجد أو تسقط هاوية إلى الهلاك. كتب جيم كولينز يقول إن من مهاراته العثور على أنماط في الفوضى والتشوش، وقد أصاب في ذلك. في الحقيقة، يتبع كتاب **من الأداء الجيد إلى العظيم** شكلا متجذرا في البنية السردية الكلاسيكية. في كتاب **الحبكات القصصية السبع**، حدد الكاتب البريطاني كريستوفر بوكر حفنة من الحبكات التي تتكرر في القصص في مختلف الثقافات والحقب. إحداها تسمى **من الفقر المدقع إلى الثراء الفاحش**. شرح بوكر قائلا: "لا توجد سوى أشياء قليلة كانت باستمرار أكثر جاذبية وإغراء لخيالات البشر من الحلم بالانتقال من الحالة التي يكون فيها الفرد (البطل) مغمورا ومجهولا إلى الشهرة والثروة. نرى ذلك في حلم الناس الدائم بتحول حياتهم المبتذلة والعادية بقدرة قادر عن طريق الفوز ببطاقة *يانصيب*، أو الاعتقاد بأن فكرة ما ستجلب لهم ثروة خيالية طائلة، أو بمجرد الخروج من بين الحشود المجهولة ودخول دائرة الضوء والشهرة"(1).

قصة **من الفقر المدقع إلى الثراء الفاحش** تدور على الدوام تقريبا حول شخصية متواضعة، لا تثير أي انتباه، تقوم بسلسلة من المغامرات تؤدي إلى تحول خارق في الحظوظ وتغير معجز في المصائر. هنالك وفرة من الأسئلة على ذلك في التاريخ البشري، بدءا من قصة يوسف في سفر التكوين، مرورا

بأسطورة الملك آرثر الذي استل السيف من صخرة، ووصولا إلى علاء الدين والفانوس السحري، وسندريلا وحذائها الزجاجي، وبالطبع *بيغماليون* برنارد شو. هل يبدو ذلك كله مألوفا؟ ابدأ بشركة صغيرة، يفضل أن تعمل في مجال مبتذل قليل الأهمية، ثم أظهر كيف أصبحت واحدة من أعظم الشركات أداء في عصرها بفضل الجهد الدؤوب والمخلص، وستحصل على المكونات الأساسية لكتاب **من الأداء الجيد إلى العظيم**. لم يكن كولينز مضطرا إلى النظر بعيدا للعثور على نموذج نمطي يدغدغ أحب آمالنا إلينا. حتى العنوان، **من الأداء الجيد إلى العظيم** ليس سوى صدى لحلم **من الفقر المدقع إلى الثراء الفاحش**. ولا عجب أن يحقق الكتاب هذا النجاح الساحق، فهو يعبّر عن حلم دائم ويلتمس أعمق خيالاتنا، وما كان ذلك كله ليتم لو أن الصورة التي رسمها كولينز كانت دقيقة، وأدى التواضع والدأب والمثابرة والتركيز فعلا إلى النجاح بدقة توقع علم الفيزياء. لكن ليست هذه هي القضية، ففي حين أن معظم مراجعي الكتاب أخذوه تبعا لقيمته الظاهرية - أي قبلوا مزاعمه حول الصرامة العلمية والشمولية والإحاطة - إلا أن قلة منهم عرفوه على حقيقته: رحلة إلى أرض العجائب التي تبعد الهم وتزيل الغم. جورج اندرس كتب في وول ستريت جورنال يقول إن كتاب **من الأداء الجيد إلى العظيم** عرض صورة لعالم الأعمال تقع تقريبا ما بين نورمان روكويل ومستر روجرز؛ أي في موقع بسيط ومطمئن تسوده قيم منزلية وفضائل عتيقة الطراز، حيث يشعر الكل بالأمان والأمن والسلامة. ففي الحي الذي يسكنه السيد كولينز، تعد الحكاية البسيطة التي تقدم عبرة مفيدة ورسالة إيجابية أمرا عظيما. إذا أمكن جعل تلك الحكاية مشابهة للعلم الصارم الدقيق، فستكون أشد إقناعا وتأثيرا[2].

وما زالت الكتب الرائجة تترى

السعي للعثور على الكأس المقدسة لعالم الأعمال لم يتوقف عند **من الأداء الجيد إلى العظيم**. ليس ثمة سبب يدعو لتصور أن جيم كولينز وضع حدا لمثل هذا النوع من الكتب، بل على العكس، فالنجاح الساحق الذي

حققـــه كـــتابه سيؤدي على الأرجح إلى مزيد من الكتب من النمط نفسه، زاعمـــة كـــشف أسرار النجاح في عالم الأعمال. آخر كتاب قرأته نشر عام 2003 بعـــنوان **كبار الرابحين والخاسرين: الأسرار الأربعة للنجاح والفشل علـــى المـــدى الطويل في عالم الأعمال**. مؤلفه الفرد ماركوس، أستاذ قسم الاستراتيجية والتقنية في جامعة مينيسوتا، أما الناشر فكلية وارتون. ماذا ورد علـــى غـــلاف الكـــتاب؟ مديح متقد وتقريظ متحمس من أساتذة كليات الأعمـــال الـــبارزين في دارتمـــوث، وديـــوك، ونـــورث ويسترن، ومعهد ماساتـــشوستس للتكنولوجيا. من الصعب تخيل كتاب له مثل هذه المؤهلات وأوراق الاعتماد.

فـــتحت الكتاب متسائلا عما إذا استطاع أحد أخيرا معالجة الموضوع بـــشكل صائب، ونبذ الأوهام المسيطرة على عالم الأعمال لصالح نظرة أكثر إدراكـــا ووعـــيا وحصافة لأداء الشركات. لكن لم يتطلب الأمر وقتا طويلا لأرى أن الفـــارق ضئيل هنا. العنوان، الذي يزعم كشف أسرار النجاح على المـــدى الطـــويل، لا يدعـــو إلى التفاؤل. بعد ذلك، يعرض الكتاب مراجعة لدراسات سابقة، بدءا من ووترمان، إلى جويس، ونوهريا، وروبرسون، وجيم كولينـــــز. ووفقـــا لماركوس، فإن كلا من هذه الدراسات عانت من عيب رئـــيس؛ فلقد أخطأت في التشديد على أهمية إما القابلية للتكيف أو التركيز، لكـــنها فشلت في إظهار أهمية العاملين في الوقت ذاته. أما هذه الدراسة كما يعـــد، فستمـــضي خطوة أبعد. وستظهر أن السر الحقيقي للنجاح الدائم هو القدرة على التكيف والتركيز في الوقت ذاته.

لم يـــضم الكتاب - ولله الحمد - أي مزاعم باكتشاف قوانين الفيزياء التنظيمـــية! لكن بعد ذلك، بدا أن كل شيء مكرر ومعاد. مرة أخرى، ظهر الادعـــاء بـــصرامة البحث ودقته التفصيلية؛ آلاف الشركات جرت دراستها بعناية على مدى عشر سنين (1992 - 2002). ومرة أخرى، هنالك عينة من الـــشركات المتميـــزة بالمـــستوى المرتفع من الأداء وعينة من الشركات ذات

المستوى المتدني من الأداء، تم انتقاؤها على أساس النتيجة. ومن أجل دراسة هذه الشركات، أوكل ماركوس إلى طلاب الماجستير في إدارة الأعمال (المديرون الذين يدرسهم بدوام جزئي) مهمة إجراء التحليلات، ثم استخدم تقاريرهم كبيانات ومعطيات. الآن، ليس ثمة خطأ بالضرورة في اعتبار المديرين باحثين، بشرط أن تعتمد النتائج التي توصلوا إليها على بيانات صائبة ومعطيات صحيحة وموثوقة ومن نوعية قابلة للمقارنة. لا يعد المديرون بالضرورة باحثين أقل قدرة من الخريجين أو أساتذة الجامعات أنفسهم. في الحقيقة، قد يكون المديرون أكثر احتمالا لاتباع الحقائق أينما يجدونها، وهم لا يخفون ما توصلوا إليه لدعم نتيجة مفضلة. لكن المسألة متعلقة بجودة ونوعية بياناتهم، وهنا تكمن المشكلة. ما هي البيانات والمعطيات المستخدمة في هذه الدراسة التي قيل إنها نتاج تحليل دقيق وبحث تفصيلي أجري بكل عناية؟ معظمها مبني على المصادر الناقصة والفاسدة التي رأيناها مرارا وتكرارا؛ ذكريات المديرين القديمة (المقدمة بأثر رجعي)، بيانات الشركات، مقالات صحافة الأعمال. أما بالنسبة لأسرار النجاح على المدى الطويل، فقد وجد ماركوس شركات في فئة *كبار الرابحين* اكتشفت موقعا جذابا في المجال الذي تعمل فيه – موقع *القوة* – وتمتعت بإدارة رشيدة، واتسمت بالقدرة على *التكيف، والانضباط، والتركيز*. وماذا عن *كبار الخاسرين*؟ إنها الشركات التي علقت في موقع *الضعف*، وعانت من *التصلب وفقدان المرونة، وعدم الكفاءة والعجز، والتشتت وعدم التركيز*. لكن كما نعرف الآن، فمن الممكن أن توصف الشركة الناجحة دوما بأنها *منضبطة*، بينما قد تعتبر حين تواجه الصعاب *عاجزة وعديمة الكفاءة*؛ والشركات التي تحدث التغيير بنجاح يمكن دوما أن توصف *بالقدرة على التكيف*، في حين يقال عن تلك التي تفشل بأنها *متصلبة وفاقدة للمرونة*، وإلى أن يتم تحديد وتعريف هذه التعابير بطرق لا يشكلها الأداء، فإن ما نفعله كله ليس سوى جمع ومراكمة الهالات. نحن نجمع الصفات والاستنتاجات حول الشركات الناجحة والفاشلة دون تحديد

القوى المحركة للنجاح، والعوامل المسببة للفشل. العاقبة، مرة أخرى، إبلاغ المديرين أن من الممكن للشركات أن تنجح عبر اتباع صيغة بسيطة، بغض النظر عما تفعله الشركات الأخرى. لا يوجد في الكتاب تقدير لأهمية الطبيعة النسبية للأداء، وضرورة أن يركب المديرون مخاطرات محسوبة إذا أملوا بالتفوق على منافسيهم. قد يتبدل الزمان، وتتغير الشركات، لكن تبقى الأوهام على حالها.

لربما تكون أكثر النتائج المكتشفة إثارة للاهتمام في كتاب **كبار الرابحين وكبار الخاسرين** قد ذكرت بشكل وجيز وهامشي لكن لم تخضع للفحص الدقيق: يشير ماركوس إلى أن الشركات الكبيرة تظهر بوتيرة أكبر في فئة *كبار الخاسرين*، في حين أن جميع الشركات تقريبا في فئة *كبار الرابحين* هي من الشركات الصغيرة أو المتوسطة الحجم. لا بد أن تثير هذه الملاحظة الفضول، لأن الشركات الكبيرة نمت في الحجم أصلا بسبب الأداء الجيد - ولم تكبر لأنها من *الخاسرين* - لكن يبدو أن شيئا منعها من الحفاظ على ذلك المستوى العالي من الأداء. فهل تخلت عن أساليبها الجيدة؟ هل عانت من الغرور والزهو؟ أم أنها مستمرة في المسار نفسه غالبا، لكنها - وهذا أمر طبيعي تماما - تراجعت نحو المعدل الوسطي وهي تكبر وتنمو، بسبب التأثيرات الأكالة لضغوط المنافسين؟ الأداء في الحدّ الأقصى، الأفضل أو الأسوأ، أكثر شيوعا بين الشركات الصغيرة. لربما لفتت شركة بعينها نظر ماركوس. شركة من *الخاسرين*، اتسمت بمستوى متدن من الأداء طيلة السنوات العشر (1992 - 2002)، هي كامبل سوب. هل تعلمون أين وُضعت الشركة في كتاب **ما الذي ينجح فعلا**؛ الدراسة التي قام بها **مشروع ايفرغرين** طيلة عشر سنين؟ لقد صنفت بين عامي 1986 - 1996 ضمن الشركات *الرابحة*، بعد أن أظهرت أداء قويا خلال هذه الفترة التي قسمت إلى فترتين امتدت كل منهما خمس سنوات. فهل غيرت الشركة طرقها الناجحة بهذه السرعة، فغامرت بطيش وحمق بالدخول إلى أسواق جديدة، أو غيرت مكونات حساء الطماطم

الـــشهير الـــذي تنتجه؟ أما أن أداءها تآكل بواسطة قوى السوق، أو اشتداد المنافـــسة، أو تغـــير ذائقة الزبائن؟ لم يتم استكشاف العوامل التي سببت تدني مـــستوى أداء الـــشركة بدقة وعناية؛ بل قدمت لنا مجموعة من الاستنتاجات المبنـــية علـــى أدائها المتدني، مع نتائج متوقعة. للأسف، على الرغم من جميع المزاعم التي تدعي أن هذا المجهود الأخير جديد ومحسن، ويستهدف حل شيفرة الـــنجاح في الأعمال التجارية، إلا أنه يعاني من النواقص والعيوب والأخطاء ذاتهـــا التي وقعت فيها الجهود السابقة، و لم يبزها في الاقتراب من تقديم تفسير مرض لأداء الشركات.

علم جيد، قصص سيئة؟

لا يمكـــن بالطبع وضع جميع ما كتب عن الأعمال والإدارة في مستوى روايـــة القـــصص والحكايات، فالعديد من الدراسات حول أداء الشركات، حاولـــت جهـــدها تجنب تأثير الهالة وغيره من الأوهام. وهي جيدة التصميم والتنفـــيذ. إحـــدى هـــذه الدراسات، التي أجرتها ماريان بيرتراند من جامعة شيكاغو، وانطوانيت شوار من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، استقصت مـــا إذا كـــان أداء الشركة يتأثر بالأسلوب الإداري الشخصي لكبير مديريها التنفيذيين(3). يسهل العثور على أدلة عرضية (قائمة على الاستقصاء العشوائي بـــدلا مـــن التقويم العلمي المنهجي) تشير إلى أن كبار المديرين التنفيذيين في الشركات الناجحة يتبنون أساليب شخصية فعالة ومؤثر؛ وهذا أمر لا مفر منه نظـــرا لتأثير الهالة، لكن الباحثتين عرفتا عقم طريقة جمع صناديق من مقالات المجـــلات أو الطلب من المديرين تقييم أسلوب كبير المديرين التنفيذيين، وهي أســـاليب لا تـــؤدي إلا إلى الحصول على تأثير الهالة. بدلا من ذلك، عرفتا *الأســـلوب الإداري* في مـــا يتعلق بسياستين محددتين: *السياسات الاستثمارية* (وتقاس بمستويات مصروفات رأس المال والتكاليف الإدارية، ووتيرة عمليات الانـــدماج مـــع/و شـــراء الـــشركات الأخرى)، *والسياسات المالية* (وتقاس

بمستويات الدين وأرباح الأسهم). هذه السياسات موضوعية وقابلة للقياس، وليست غامضة ويصعب تحديدها. بعد ذلك، جمعت الباحثتان البيانات والمعطيات من كشوف الحسابات المالية المدققة بحيث يتضاءل احتمال تأثير الهالة. وكخطوات إضافية، عملت الباحثتان على أخذ عدد من المتغيرات الأخرى بالحسبان، ومعاينة تصرفات وإجراءات بعض المديرين المحددين على مر السنين، مع تفحص مدة عملهم في أكثر من شركة واحدة. لا بد من الاعتراف بأن الدراسة كانت بحثا اجتماعيا جيدا وموثوقا. ماذا بشأن النتائج؟ وجدت الباحثتان أن المديرين - الأفراد - فضّلوا في الحقيقة الأساليب الشخصية حين تعلّق الأمر بالسياسات الاستثمارية والمالية، وأن هذه التفضيلات تفسّر نحو 4% من التفاوت في أداء الشركات. بكلمات أخرى، بعد أن أُخذت عدة عوامل أخرى بعين الاعتبار، بلغ تأثير الأسلوب الشخصي للمدير في أداء الشركة نحو 4%. وهذا اكتشاف مهم إحصائيا، لكن لا يمثل قصة مغرية. فلن تثير العديد من المديرين حين تقول: *إذا فعلتم هذه الأشياء، وتساوت العوامل الأخرى كلها، فلربما تستطيعون تحسين أداء الشركة بنسبة تقارب 4%*. لكن العلم التفصيلي الدقيق لا يؤدي دوما إلى قصة مثيرة تشد الانتباه.

نعرض في ما يلي مثالا ثانيا، فقد قام نيك بلوم من كلية لندن للاقتصاد، وستيفن مكينزي من مؤسسة مكينزي، باختبار العلاقة الرابطة بين بعض الممارسات الإدارية المحددة وأداء الشركات. يشبه البحث السؤال الذي طرحه بيترز ووترمان - *ما الذي يؤدي إلى الأداء الممتاز؟* - ويقترب أيضا من سؤال **مشروع ايفرغرين**: ما الذي ينجح فعلا؟ لكن بلوم ومكينزي اتخذا مقاربة مختلفة تماما. فهل استهلا العمل باختيار قائمة من الشركات الجيدة الأداء، ثم نظرا إلى الوراء لرؤية القواسم المشتركة بينها؟ لا، فقد بدأ الباحثان بانتقاء عينة واسعة تضم أكثر من 700 شركة مصنعة متوسطة الحجم في أوروبا والولايات المتحدة، خلطة من الشركات المرتفعة والمتدنية الأداء. هل طلبا من الأشخاص

موضوع البحث تقييم أشياء مثل ثقافة الشركة أو نوعية الإدارة أو التوجه المركّز على الزبون، وكلها تتشكل بواسطة الأداء؟ لا، بل طلبا من المديرين وصف ممارسات محددة، بعد صياغة الأسئلة بطريقة تضمن ألا تتلوّن الإجابات بتأثير الهالة. من أجل تحسين صحة البيانات وصوابية المعطيات بدرجة أكبر، استخدم الباحثان أسلوب *التعمية المزدوجة* في جمع وترميز البيانات: أبلغ الأشخاص موضوع البحث بأن البحث يدور حول الممارسات، ولا يعنيه أداء الشركة؛ والشخص الذي يجمع البيانات لم يعرف أداء الشركة، الأمر الذي ألغى مصدرا محتملا للتحيز. أخيرا، ونظرا لأن الدراسة جمعت البيانات حول لحظة زمنية واحدة - كانت عرضانية لا طولانية المقطع - حرص الباحثان على التوكيد على أنهما وجدا علاقة تبادلية فقط، لا سببية. بل حتى أشارا إلى أن العلاقة السببية قد تسير في الاتجاه *المعاكس*؛ أي قد تمتلك الشركات الجيدة الأداء التمويلات أو الموارد اللازمة لتبني بعض الممارسات الإدارية المعينة. كما تعمدا *التقليل* من أهمية ما اكتشفاه من نتائج. فماذا وجد بلوم ودورغان بعد هذا كله إذاً؟ أظهرت دراستهما أن بعض الممارسات الإدارية المعنية ترتبط في الحقيقة بالفوارق في الأداء، وتفسر نحو 10% من التفاوت الإجمالي في أداء الشركات. أي أن الشركة التي تبنت أفضل الممارسات على كافة المستويات - من التصنيع إلى خدمة الزبائن، إلى إدارة الموارد البشرية والتمويل - نزعت إلى التفوق على الشركة المتقاعسة بنسبة 10% تقريبا. تلك نتيجة مهمة إحصائيا، واكتشاف مفيد، لكنه لا يبلغ حدّ الوعد بأن الشركة التي تتبنى مجموعة معينة من الممارسات الإدارية ستحقق النجاح. إنه بحث جيد في ميدان علم الاجتماع - دقيق، واضح، تفصيلي وعلمي - لكنه لا يزعم ضمان أي شيء فعليا(4).

تستوفي كلتا الدراستين - مثل العديد من الدراسات المشابهة - معايير اختبار العلم الدقيق، لكنها جميعا لا تشكل بالضبط قصصا مثيرة. في الحقيقة، إذا كان المَعْلَم المميز للقصة هو تقديم بعض الإرشادات الهادية للعمل، فلا

يمكن اعتبارهما من القصص على الإطلاق. القول إن 700 شركة أظهرت، في المعدل الوسطي، اختلافا في الأداء بلغ 10% لا يعلمني شيئا عما يحدث داخل شركتي؛ فالتأثير يمكن أن يكون أكثر أو أقل أو معدوما. لا يوجد ضمان، ولا وعـــد يحفزني بإلهامه على اتخاذ فعل إجرائي. فهل من العجيب أن يتركز انتباه أكثر على الكتب التي تدعي كشف أسرار المستوى المرتفع من الأداء؟ إن هذه الكـــتب تقدم نصيحة بسيطة ومحددة، وتساعد المعنيين على استخلاص معنى منطقي من عالم معقد مشوش، وتعد بأن يؤدي التواضع والدأب والمثابرة إلى نجاح دائم، وتؤكد أن بلوغ العلى ممكن إذا تحلى المرء بالصبر والعزم والإرادة. أما النتيجة فهي، وفقا لجيمس مارش وروبرت سوتون من جامعة ستانفورد، أن دراســـات الأداء المؤسسي تقف في عالمين مختلفين. الأول يخاطب المديرين الممارسين ويكافئ التأملات والتخمينات حول كيفية تحسين الأداء؛ هنا، نجد دراسات تنحصر رغبتها الرئيسة في الإلهام والتطمين. والثاني يطالب بالتشبث بالمعايير الدقيقة والصارمة للبحث العلمي، ويكافئ من يلتزم بها؛ وهنا، يتعاظم دور العلـــم ويتـــضاءل دور السرد. يشرح مارش وسوتون الأمر بالقول: "في مـــسعاه الدؤوب لتلبية هذه المطالب المتناقضة غالبا، يستجيب مجتمع البحث المؤســـسي بالقول إن الاستنتاجات المتعلقة بأسباب الأداء لا يمكن أن تستمد من البيانات/المعطيات المتوافرة، وفي الوقت ذاته يمضي قدما لاستخلاص هذه الاســـتنتاجات"[5]. والنتـــيجة هـــي "إنجاز فصامي"، حيث "مطالب أدوار المستشار والمدرس منفصلة عن مطلب دور الباحث". إذ يشتغل هذان العالمان وفقـــا لمـــنطقين مختلفين، ويتبعان مجموعتين متباينتين من القواعد، ويخاطبان جمهورا له حاجات متباينة، لكن نادرا ما تتقاطع.

إن القـــول بوجود عالمين منفصلين يشتغلان وفقا لمنطقين مختلفين مسألة فيها ما يكفيها من تعقيد، لكن ما يجري أشد إثارة للقلق، فالقصص حول أداء الشركات تبدو أكثر إلحاحا وتحفيزا وحثا حين تتزيا بلبوس العلم، حين يقال إنهـــا مبنـــية على بحث جامع وشامل، وتدعمها صناديق من الوثائق وأحجام

ضـــخمة مـــن البيانات (مقدرة بالغيغا بايت!)، وتباركها لائحة من الخبراء العـــاملين في جامعات شهيرة ومرموقة، وتزعم كشف المبادئ الأساسية بدقة وصرامة العلم. نعود هنا إلى وهم *العلم الدقيق الصارم*. فمؤلفو الكتب الرائجة الـــتي قمنا بمراجعتها أمضوا وقتا طويلا في مناقشة مناهجهم وتحليل بياناتهم. والمـــراجعون والقـــراء على حدٍّ سواء تأثروا تأثرا عميقا بمدى شمولية الأبحاث واتساع نطاقها على ما يبدو. نحن الآن نعلم - بالطبع - أن البيانات تعاني من عـــيوب ونـــواقص عديـــدة، وأن تفـــسيرات تحسن الأداء عرضة للمساءلة والتشكيك. لكن مكافآت القصة الجذابة، التي أحدثت تأثيرا أشد حين ادعت أنهـــا علم، كبيرة وعديدة. ووفقا لمجلة الايكونوميست، يمكن أن يبلغ أجر توم بيتـــرز 85 ألـــف دولار علـــى المحاضـــرة الواحدة أمام عملائه من مديري الـــشركات. بينما يحصل جيم كولينـــز على 150 ألف دولار! هنالك سوق رائجـــة لنـــسج الحكايات عن نجاح الشركات، فهل سيستأجر أحد بيرتراند وشـــوار مقابل 85 ألف دولار أو 150 ألفا لكل محاضرة حول الفارق المهم إحصائيا في الأداء البالغ 4%؟ يبدو أن ذلك أمر مشكوك فيه.

اقتـــبس الفـــصل الأول شـــطرا من أغنية فرانك سيناترا "كم هي قليلة معارفـــنا، كم علينا أن نكتشف". لكن إذا كان المهم هو القدرة على حبك حكاية مقنعة وملهمة، فإن الدقة العلمية ليست مهمة أبدا. لربما يكون الشطر الأخـــير مـــن الأغنـــية الأكثر كشفا: "كم هي قليلة الأهمية، كم هي قليلة معارفنا".

قصص مُرضية أم أوهام خطرة؟

لـــربما نتـــصور أن رفض القصص والإصرار على المقاربة العلمية المجردة للنـــشاط التجاري والإدارة، يمثلان خطوة إلى الأمام؛ لكنني لست متأكدا من ذلـــك. ســـتظل القصص معنا على الدوام. إنها جزء مهم من حياتنا، حيث تـــزودنا بتفسيرات متسقة ومتماسكة للأحداث المعقدة، وتساعد الناس على

التصرف عبر استنتاج بعد أخلاقي للأحداث، وعبر تقديم ما دعاه ستيفن جاي غولد "بارقة أمل نادرة"، يمكن للقصص أن تلهم الناس وتحفزهم للعمل. بعض الأشخاص الذين استمتعت بالاقتباس منهم – مثل غولد وريتشارد فيمان – هم من العلماء وأساتذة الجامعات الذين بإمكانهم أخذ الوقت الكافي لصقل أبحاثهم، وإجراء تجارب إضافية أو جمع مزيد من البيانات إلى أن يرضوا عن أجوبتهم. المديرون، من جهة أخرى، يجب أن يتصرفوا. لا يمكن للجدل الخلافي الذي لا ينتهي حول مسارات العمل البديلة أن يتصل بالنجاح حين يكون الأداء نسبيا – كما نعرف – والشركات الجامدة في مكانها نادرا ما تكون ناجحة. أحد كبار المديرين التنفيذيين، هاري س. ترومان، اشتكى من أنه أراد مستشارين من *ناحية واحدة*؛ فقد سئم من المستشارين الذين يقولون باستمرار: "هذا من ناحية... ومن ناحية أخرى...". على المديرين التنفيذيين التصرف والعمل، وهذا يمثل أحد الأسباب التي تجعل الصورة الذهنية *للقنفذ*، الذي يركز على هدف واحد بدلا من أهداف عديدة ومعارف كثيرة، على هذه الدرجة من الجاذبية.

إنّ اختبار جودة وجاذبية القصة لا يعتمد على دقتها العلمية الكلية والكاملة؛ فهي بالتعريف ليست كذلك. بل على ما إذا كانت تقودنا نحو رؤى ثاقبة، وتلهمنا لاتخاذ إجراءات عملية مفيدة، على الأقل في أغلب الأوقات. ووفقا لهذا المقياس، ربما ينبغي علينا أن نكون أكثر رفقا بالكتب الرائجة التي تناولت قطاع الأعمال وراجعناها هنا، لأن معظمها يعود مرارا وتكرارا إلى الأساسيات ذاتها. فبدءا بتوم بيترز، وانتهاء بجيم كولينز، تردد صدى المواضيع نفسها: الشركات تبلي بلاء حسنا حين يتبنى المديرون قيما راسخة الجذور، ورؤية واضحة، ويبدون اهتماما بموظفيهم، ويركّزون على زبائنهم، ويسعون لتحقيق الامتياز في الأداء. من المؤكد أن تسلح المديرين بهذه المبادئ الأساسية القليلة لا يعد أمرا سيئا، أليس كذلك؟ ومن الأكيد أن جرعة من تفاؤل نورمان روكويل لا تضر، أليس كذلك؟

للحقـــيقة، أقـــول إنني أجد فائدة كبيرة في هذه المبادئ الأساسية. في الثمانينـــيات، عملـــت مدة خمس سنوات في شركة هيوليت - باكارد، التي احتلت مكانا بارزا في كتابي **البحث عن التميز وبنيت لتدوم**. قيم مشتركة يلتـــزم بها الموظفون بشدة، وتمكين العاملين، وثقافة الإبداع والابتكار هي من المـــبادئ الأساســـية الراسخة في هيوليت - باكارد، إحدى أكثر الشركات تقدمـــية ونجاحـــا في تـــاريخ قطاع الأعمال الأميركي. علاوة على أن كبير المديـــرين التنفـــيذيين، الذي كان أكثر من أثار إعجابي في حياتي المهنية، هو ديفـــيد باكارد؛ الرجل الحكيم البرغماتي، الذي اتبع أسلوبا مباشرا وبعيدا عن الادعـــاء والتظاهر، والتزم التزاما قويا بشركته وإن كان على استعداد لخدمة الحكـــومة أيضا، والذي يجسد مثالا لما دعاه جيم كولينـــز بالمستوى الخامس مـــن القـــيادة. إذاً، أنا متعاطف إجمالا مع معظم ما كانت تقوله هذه الكتب الـــرائجة. يمكـــن لغالبية الشركات الاستفادة من مبادئها الأساسية؛ إذا تمكن المؤلفـــون مـــن تقديمها بأسلوب سهل وواضح وجذاب، بحيث يقرأ ملايين المديرين هذه الأفكار ويتبنونها، فلربما لا يكون ذلك أمرا سيئا.

لكن القضية لا تتوقف هنا. فرغبتنا في رواية القصص، وتزويد الأحداث بـــوجهة متـــسقة، قد تدفعنا أيضا إلى رؤية اتجاهات لا وجود لها أو استنتاج الأسباب بطريقة مغلوطة. لربما نتجاهل الحقائق لأنها لا تناسب قصتنا (في فيلم جون فورد **الرجل الذي أطلق النار على ستارة الحرية** [1962]، الذي يعد مـــرثية للغـــرب الأميركي المندثر، قرر محرر إحدى الصحف المحلية، شينبون ســـتار، عدم طبع قصة تكشف من أطلق النار فعلا على شرير البلدة. وشرح قـــائلا: "هـــذا هـــو الغرب يا سيدي. حين تصبح الأسطورة حقيقة، اطبع الأســـطورة!". حـــسنا، العديد من الدراسات التي تطرقنا إليها تفعل الشيء نفـــسه: تطبع الأسطورة، مرارا وتكرارا، إلى أن نعتقد بأنها الحقيقة). لذلك، نحـــتاج إلى الـــسؤال عما إذا كانت هذه القصص حول أداء الشركات، على الـــرغم مـــن أسلوبها المطمئن والمريح، تسبب الضرر أيضا. هل ترسم صورة

بسيطة حين تكون الصورة الأكثر تعقيدا أكثر فائدة؟ في هذه الحالة، علينا أن نحاذر من التعرض للإغراء مهما بدا مبهجا وممتعا. وبالتالي، هل يوجد سبب يدعو للاعتقاد بأن الأوهام التي شرحناها في الفصول السابقة تلحق الضرر والأذى؟ أظن أن الجواب أجل. وهاكم الأسباب.

وهم *النجاح الدائم* يعد بأن بناء شركة قادرة على البقاء والاستمرار ليس أمرا قابلا للتحقيق فقط، بل هدفا يستحق السعي لأجله. لكن الشركات التي تفوقت في الأداء على السوق لفترات طويلة ليست حالات نادرة وحسب، بل هي صنيعة إحصائية لا تشاهد إلا بأثر رجعي. وأفضل فهم للشركات التي حققت نجاحا دائما ربما يكون من خلال اعتبار أنها جمعت معا عدة فترات نجاح قصيرة الأمد. إن ملاحقة حلم العظمة الدائمة قد يشتت الانتباه عن الحاجة الضاغطة للفوز في المعارك الآنية والفورية والملحة.

وهم *الأداء المطلق* يشتت انتباهنا عن حقيقة أن النجاح والفشل يحدثان دوما في بيئة تنافسية. وربما يكون من المريح والمطمئن الاعتقاد بأن نجاحنا يعتمد علينا كليا، لكن مثلما أظهر مثال شركة كي مارت، يمكن للشركة أن تحسن أداءها بالمعيار المطلق لكن تظل متخلفة عن الركب بالمعيار النسبي. النجاح في عالم الأعمال يعني التفوق على المنافسين، لا مجرد الأداء الجيد. والاعتقاد بأن الأداء مطلق يمكن أن يبعد عيوننا عن المنافسين، ويجعلنا نتجنب القرارات التي قد تكون جوهرية وأساسية للبقاء، رغم اختطارها، باعتبار السياق الخاص لمجال النشاط التجاري الذي نمارسه وديناميائه التنافسية.

وهم *الطرف الخاطئ من العصا* يجعلنا نخلط الأسباب بالنتائج، والأفعال بالعواقب، ولربما ننظر إلى حفنة قليلة من الشركات الناجحة بشكل استثنائي ونتصور أن محاكاتها يمكن أن تفضي إلى النجاح؛ حين تؤدي غالبا إلى تغييرات عنيفة ومفاجئة وتقلص فرصة النجاح إجمالا. في الحقيقة، إلى أن نبدأ بجميع الشركات ونتفحص ما فعلت - وكيف نجحت جميعا - ستظل معلوماتنا ناقصة ومحرفة ومتحيزة.

وهــم *التنظــيم المؤسسي بدقة الفيزياء* يتضمن أن عالم الأعمال يعرض نتائج متوقعة، وأنه يخضع لقوانين دقيقة. هذا الوهم يشجع على الاعتقاد بأن مجمــوعة مــن الخطــوات الإجرائية المعينة يمكن أن تنجح في جميع الظروف والأوضــاع والحــالات، ويتجاهل الحاجة إلى التكيف مع الظروف المختلفة: حــدة المنافــسة، معــدل الــنمو، حجم المنافسين، تركيز السوق، الأنظمة والقواعد، التوزع العالمي للأنشطة، وغيرها كثير. أما الادعاء بأن مقاربة بعينها يمكــن أن تــنجح في كــل مكان وزمان، وفي الشركات كافة، فله جاذبية التبسيط لكنه لا يأخذ بعين الاعتبار تعقيدات النشاط التجاري.

تفــضح هذه النقاط مجتمعة الوهم الخيالي الرئيس الكامن في صميم هذا العــدد الكبير من كتب الأعمال التجارية؛ تخيل أن الشركة يمكنها اختيار أن تكــون عظــيمة، وأن اتباع بضع خطوات مفتاحية ستؤدي إلى العلى، وأن النجاح من صنعها وحدها ولا يعتمد على عوامل خارجة عن نطاق سيطرتها. نحــن هــنا لا نبتعد كثيرا عن كتب **اخدم نفسك** التي تزعم أن بمقدور أي شــخص الــتحول إلى مليونير باتباع خمس خطوات سهلة، أو إنقاص وزنه عــشرة كيلو غرامات في الأسبوع، أو تدعي قدرتها على إيقاظ قوة العلى من ســباتها فيه. علاوة على ذلك، إذا قبلنا ذلك كله، فإن العكس صحيح أيضا: إذا لم تــصبح الشركة عظيمة أبدا، فلا بد أن مديريها فشلوا في نقطة ما على المــسار. لا بد أنهم تجاهلوا الخطوات الصائبة أو انحرفوا عن السبيل القويم. إذا كــان العلــى في متناولــنا، فإننا نحمل مسؤولية الفشل في بلوغه على عاتقنا أيضا[6].

ليغو وريداكس

يعــيدنا ذلــك كله إلى شركة ليغو مرة أخرى. لنتذكر أنه في كانون الثاني/يناير 2004، وبعد موسم أعياد هزيل، **طرد** بول بلوغمان، أو *أخرج أو أبعــد* أو ســرح؛ وهو كان يستحق ذلك، كما أبلغتنا جميع الصحف، لأن

مبيعات وأرباح الشركة تراجعت بشكل حاد. لقد أوضحت الصحف أن ليغو *ضلت وانحرفت* عن مجال نشاطها الأساسي، الأمر الذي عنى أن بلوغمان قد أخطـــأ، مما عنى بدوره أن الأوان قد أزف لرحيله. أما السؤال الحقيقي فليس: هل كانت سنة 2003 سيئة بالنسبة للشركة؟ فنحن نعلم أنها كانت كذلك. الـــسؤال الذي يجب أن نطرحه هو: هل تعثرت الشركة نتيجة قرارات اتخذها بلـــوغمان أم بـــسبب عوامل أخرى؟ من المحتمل بالطبع أنه كان قائدا عاجزا وعديم الكفاءة والفاعلية، وأن الشركة ستكون أفضل حالا بدونه، لكن يحتمل أيـــضا أن وضع الشركة كان سيئا من قبل، وفوق قدرات بلوغمان المسكين على الجمع والطرح(7). لربما تكون لمشكلاتها علاقة بالخيارات التي اتخذت قبل انضمام بلوغمان إليها عام 1999، خصوصا وأن أسلافه فشلوا بشكل متكرر في الخـــروج من إطار المجال الذي كان الإخفاق فيه محتما، وبالغوا في التركيز على مجال الشركة الأساسي والضيق. إذا كانت الحال كذلك، فإن طرد المدير لم يكـــن أكثـــر مـــن ردة فعل انعكاسية، أي استجابة تبسيطية عبر تحميل المـــسؤولية علـــى كـــبش فداء، لكنه لم يكن قرارا سليما من منظور العمل الـــتجاري. لربما وجد خليفته، الذي أعطى تعليمات بالعودة إلى الأساسيات، نفـــسه في مواجهة مهمة أصعب، حين حاولت الشركة عكس مسارها مرة أخـــرى. إذا استمرت الشركة في التعثر والتخبط، ثم *طرد* المدير التنفيذي أو *حمـــل المسؤولية أو استبدل*، فسيكتب أحدهم يوما أن ليغو، مثل كي مارت، ارتكـــبت الخطأ التقليدي: غيّرت استراتيجيتها، وفشلت في التنفيذ، وسادتها ثقافة بطيئة ومتخلفة، وعانت من تنظيم معيق ومعرقل.

للـــتذكير فقـــط: ما الذي حدث لشركة ليغو بعد طرد بول بلوغمان؟ اســـتمرت المبيعات بالتراجع، من 6.8 مليار كرون عام 2003، إلى 6.3 عام 2004. كمـــا اســـتمرت خسائر التشغيل سنة أخرى، ثم جاء مدير تنفيذي جديد حول انتباهه إلى تخفيض التكاليف. في العام 2005، باعت الشركة مدن الملاهي التي تملكها، ليغولاند، وبدأت بتقليص أنشطتها التصنيعية في الدانمارك،

وسويسرا، والولايات المتحدة، لتنقل طاقة الإنتاج إلى البلدان المنخفضة التكاليف في أوروبا الشرقية وآسيا. سرح أكثر من 1200 عامل، أي أن نسبة العاملين انخفضت 20%. والنتيجة؟ بحلول العام 2005، عادت ليغو إلى الربح. لكن ذلك كان على الأغلب نتيجة التخفيضات الصارمة والمؤلمة في النفقات، لا لأنها وجدت سبيلا لتوليد نمو ربحي في نشاطها الأساسي(8). هل كان مستوى أداء ليغو سيتحسن أو يتدهور لو بقي بلوغمان في موقع المسؤولية؟ لا أعرف، ولست واثقا من أن أحدا يعرف الجواب. لا يمكن أن نعيد عقارب الساعة إلى الوراء، ونغير أحد المتغيرات، ثم نجري التجربة من جديد. إن تقييم أداء كبير المديرين التنفيذيين لا يتناسب بسهولة مع التجريب العلمي. لكن أظن أن مشكلات ليغو تعود إلى أسباب أعمق وتتجاوز نطاق المدة القصيرة التي شغل فيها أي شخص إدارة الشركة. يسهل توجيه إصبع اللوم إلى شخص واحد وتحميله مسؤولية نكبات الشركة، لكن هذه الأنواع من الاستنتاجات، مع أنها مغرية وجذابة بسبب بساطتها، قد لا توفر أفضل الأسس لإدارة الشركة.

حواشي الفصل الثامن

* Full House: The Spread Of Excellent from Plato to Darwin, 1996.

(1) انظر:

Booker, Christopher, *The Seven Basic Plots: Why We Tell stories*, London: Continuum Books, 2004, p. 585.

(2) Anders, George, "Homespun strategist Offers Career Advice," *Wall Street Journal*, January 13, 2004, www.careerjournal.com/myc/climbing/20040113-anders.html.

(3) انظر:

Bertrand, Marianne, and Antoinette Schoar, "managing with Style: The effect Policies," *Quarterly Journal of Economics* 118, no. 4 (November 2003): 1169-1208.

يجـــدر بالذكر أن هذه المجلة واحدة من أكثر المجلات الاقتصادية الأكاديمية جدية، ولا تناسب المديرين الممارسين الذين يفضلون قراءة المقالات الخفيفة. لقد أشارت الباحثتان إلى دراســـات أخـــرى ســـعت إلى قياس تأثير السمات والخصائص الإدارية على أداء الـــشركات، وأصابتا في التأكيد على أن "هذه الدراسات لا تأخذ بالاعتبار التأثيرات الثابتة في الشركة، ولذلك لا تستطيع فصل تأثيرات المدير عن تأثيرات الشركة". تشمل هـــذه الدراســـات تلك التي أجراها واسرمان، ونوهريا، وأناند (2001)، التي ذكرت بوصفها سعت لدراسة تأثير القيادة في أداء الشركة في الفصل الخامس.

(4) انظر:

Bloom, Nick, Stephan Dorgan, John Dowdy, John Van Reenen, and Tom Rippen, "Management Practices Across Firms and Nations," Center for Economic Performance, London school of Economics, January @005, p. 3.

شـــرح نـــيك بلوم تفسير نسبة الـــ 10% لأداء الشركة الإجمالي عبر مراسلة بالبريد الإلكتـــروني: "بالنسبة للبلدان، يعتمد [التفسير] على القول إن الفجوة في أداء الشركة الإجمالي بين بريطانيا والولايات المتحدة تتراوح بين 20 - 40%، وفجوة الإدارة ترتبط بفجوة الأداء الإجمالي بنحو 3-5%، وهذا يعادل 15% تقريبا من التفاوت. بالطبع، لا نعـــرف في هـــذا الـــسياق شيئا عن السببية". وفي معرض تعليقه على دراسات أداء الـــشركات، كتب بلوم يقول: "الأداء الإجمالي هو فعلا مقياس لجهلنا ونحن الآن أقل جهـــلا بقلـــيل بأحد المكونات - الإدارة - ولذلك لا نستطيع العثور على النسبة غير المفسرة من الأداء الإجمالي".

(5) March, James G., and Robert I. Sutton, "Organizational Performance as a Dependant Variable," *Organization Science* 8, no. 6 (November-December 1997): 698.

(6) انظر:

"barn's Storming," *The Economist*, March 12, 2005, p. 57.

الأجـــور الاستثنائية كهذه توحي بأمر آخر، نوع من النـــزعة الاستهلاكية الملحوظة كمـــا وصفها الاقتصادي ثورستاين فيبلين. فنظرا لصعوبة تقدير قيمة هذه المحاضرات بدقة، فإن الأجر المرتفع يؤشر على قيمة سوقية مرتفعة.

(7) العـــبارة مقتبسة من خطاب ابراهام لينكولن في غيتسبيرغ: "الرجال الشجعان، الأحياء والموتـــى، الـــذين ناضـــلوا هنا، تجاوزوا كثيرا في تفانيهم قدراتنا الضعيفة على الجمع والطرح".

(8) المقالات الواردة في هذا القسم تشمل:

Ekmar, Ivar, "Lego Braces for Big Changes," *International Herald Tribune* July 23, 2005, p. 9; Austen, lan, "Lego Plays Hardball with Right to Briciks," *International Herald Tribune*, February 3,2005, p. 11; and the Lego Press Release of October 21, 2004, www.*Lego.com.*

وصفت اريكا كينتز تراجع احتمالات فرص النجاح بالنسبة لشركات الدمى في:

"Putting Away Childish Things," *International Herald Tribune*, April 2-3, 2005, pp. 16-17.

"وفقـــا لمعظـــم المعايير، توشك صناعة الدمى على الانهيار. الأطفال لا يشترون الدمى كعهـــدهم ســـابقا، والـــصناعة تكـــافح بصعوبة للتكيّف. المبيعات في أوروبا الغربية والـــولايات المـــتحدة والـــيابان - أكبر ثلاثة أسواق في المبيعات - راكدة منذ عدة سنوات". لقد كمن جزء من المشكلة في نمو الألعاب الإلكترونية والهواتف النقالة؛ وما فاقم الضغوط على شركات الألعاب هو ترسخ واندماج قنوات البيع بالمفرق. توجب علـــى هذه الشركات، وفقا للمراسلة، توسيع شريحة زبائنها، وزيادة جاذبية منتجاتها، والمغامـــرة بدخـــول "مـــيدان الإلكترونيات الاستهلاكية، ووسائل الإعلام، والتعليم، والأزيـــاء، وحتى التصميمات المنـــزلية الداخلية". ويبدو أنها فعلت كل شيء باستثناء التشبث بمنتجها/نشاطها الأساسي الذي يمر بمرحلة احتضار.

- 9 -

أهم الأسئلة في عالم الأعمال

مهمة المفكرين كما يفترض هي مقارعة المبالغة في التبسيط والاختزال والقول: حسنا، إن المسألة بالفعل أكثر تعقيدا من هذا. على الأقل هذا جزء من المهمة. لكن، لا بد أنك لاحظت كيف تقدم بعض التعقيدات غالبا كوسيلة للتعمية والإبهام. هنا يصبح من الضروري استخدام نصل [وليام] أوكام الشهير* بجذل وهمة: التخلص من الافتراضات غير الضرورية، وإعلان أن الأشياء هي بالفعل أقل تعقيدا مما تبدو.

كريستوفر هيتشنــز

Letters to a Young Contrarian, 2001.

إن فـضح الأوهام التي تُربك تفكيرنا حول أداء الشركات أمر جوهري بالنـسبة للمديرين الذين يتميزون بالحكمة والحصافة، لكنه ليس مرضيا تماما، لأنـه لا يجـيب عـن أم الأسئلة كلها في عالم الأعمال: *ما الذي يؤدي إلى المـستوى الرفيع من الأداء؟* في الحقيقة، قد يبدو الأمر وكأننا نعود أدراجنا، ولـربما تبدو معارفنا قد تضاءلت مقارنة بحالنا عندما بدأنا قراءة هذا الكتاب. *هـل يؤدي رضا الموظفين إلى أداء رفيع المستوى؟* يحتمل ذلك، لكن يصعب تقديـر النـسبة، ويتبيّن أن التأثير المعاكس أقوى احتمالا: أداء الشركة أهم

العوامل الحاسمة في رضا الموظفين. إذاً، *ثقافة الشركة* القوية تؤدي إلى مستوى رفيع من الأداء، أليس كذلك؟ وعلى المديرين السعي لبناء قيم قوية يشترك بها الجميع، أليس كذلك؟ ربما، لكن مدى تأثير الثقافة في الأداء أمر يصعب تحديده. مرة أخرى نقول إن التأثير المعاكس قد يكون أعظم، نظرا لأن الشركات الناجحة تتمتع كما يقال عادة بثقافات قوية. وماذا عن *التركيز على الزبون*؟ أليس من الأمور الحيوية بالنسبة للشركات أن تقترب من زبائنها؟ نعم، لكن إذا لم نتوخَ الحذر، لن نعرف أن أي شركة عالية الأداء يمكن أن توصف بالتركيز الجيد على الزبون، وأن أي شركة تتراجع مبيعاتها أو أرباحها يمكن أن يقال عنها إنها ضلّت طريقها نحو الزبائن. لا تعد *القيادة* تفسيرا أكثر إقناعا وإرضاء أيضا، لأن بمقدورنا دوما الزعم بأن للشركات الناجحة قادة يتميزون بالكفاءة والفاعلية، ويبدو أنهم وهبوا رؤية واضحة ومهارات اتصالية جيدة؛ ويمكننا دوما القول إن قائد الشركة الفاشلة فقد إلى حدٍّ ما القدرة على الفهم والتكيف مع ما يحدث.

لكن ذلك كله يستدعي سؤالا أعمق: إذا كانت جميع هذه العوامل التي رأيناها لا تمثل القوى المحركة للأداء، بل هي عبارة عن استنتاجات مبنية (مؤسسة) على الأداء، فما الذي أدى إلى المستوى المرتفع من الأداء أصلا؟ لربما نوافق برنارد شو الرأي بأن الفارق المميز بين السيدة النبيلة وبائعة الورد لا يكمن في كيفية التصرف بل في كيفية تعاملنا مع كل منهما، لكن ذلك لا يُفسّر كيف أصبحت سيدة نبيلة في المقام الأول. القول إنها ولدت في عائلة ثرية يعيد السؤال جيلا إلى الوراء، بحيث يصبح من الضروري أن نعرف كيف أصبحت عائلتها ثرية بينما فشلت عائلات أخرى؟ لذلك، علينا العودة إلى السؤال السابق على الأسئلة كلها: *ما الذي يؤدي إلى المستوى المرتفع من الأداء؟*

إذا صدقنا خبراء ومستشاري الإدارة والعديد من أساتذة كليات الأعمال، فإن من الممكن تحقيق المستوى المرتفع من الأداء بامتلاك ما يكفي

من الانتباه، والاهتمام بمجموعة محددة ودقيقة من العوامل؛ هذه العوامل الأربعة، أو تلك الخطوات الست، أو المبادئ الثمانية. اتبع هذه الخطوات وستجد النجاح فاتحا ذراعيه في انتظارك! لكن وفقا لكريستوفر هيتشنز، فإن التشديد على الخطوات والتوكيد على الصيغ قد يعتمان على حقيقة أكثر بساطة، وربما يدعمان الوهم الخيالي بأن مجموعة محددة من الخطوات ستؤدي حتما مثلما هو متوقع إلى النجاح. إذا لم تحقق النجاح فإن الخطأ لا يكمن في الصيغة - التي هي، على الرغم من كل شيء، نتاج البحث العلمي الدقيق والمفصل والصارم، والبيانات الشاملة التي جرى تحليلها بعناية - بل فيك أنت، وفي إخفاقك في اتباعها. لكن الحقيقة قد تكون أبسط بكثير مما تقترحه هذه الصيغ. ولربما تشتت انتباهنا عن الرؤية الثاقبة الأكثر حصافة: في حين نستطيع فعل الكثير من الأشياء لتحسين حظوظنا في النجاح، إلاّ أن الأداء في قطاع الأعمال يحتفظ في جوهره بقدر كبير من الغموض وعدم اليقين. قد يكون الأداء فعلا أبسط مما جعلوه يبدو، لكنه أقل وضوحا ويقينا وأقل انقيادا لهندسته وتخطيطه بحيث يفرز نتائج متوقعة.

هاكم الطريقة التي أحب أن أفكر فيها بأداء الشركات. وفقا لمايكل بورتر من كلية هارفارد للأعمال، يدفع أداء الشركة عاملان محركان اثنان: *الاستراتيجية والتنفيذ*. تتعلق *الاستراتيجية* بأداء أنشطة مختلفة عن تلك التي تمارسها الشركات المنافسة، أو أداء الأنشطة نفسها بأساليب مختلفة[1]. الاستراتيجية ليست هدفا أو غرضا أو غاية. إنها رؤية أو رسالة أو بيان بالهدف. إنها تتصل بالاختلاف عن المنافسين من إحدى النواحي المهمة. بدوره، يتعلق *التنفيذ* بتنفيذ تلك الخيارات، ويشير بدلالته إلى الطريقة التي يحشد عبرها الموظفون، وهم يعملون معا في بيئة تنظيمية/مؤسسية مشتركة، الموارد لتطبيق الاستراتيجية. إن تقديم منتجات عالية الجودة، وتوفير خدمة الزبائن، وإدارة رأس المال التشغيلي، وتطوير وتنمية واستخدام المواهب، ليست في العادة من الأمور المتعلقة بالاستراتيجية، لأن كل شركة تقريبا تريد

أداء هذه المهمات على أكمل وجه. لكنها أمور تتعلق بالإدارة اليومية، وتتصل بعمليات التشغيل الفعالة. أما تفسير المستوى المرتفع من الأداء بواسطة هذين العاملين - الاستراتيجية والتنفيذ - فربما يزيد آمالنا في البداية. مجرد بندين اثنين لا قائمة طويلة! ومن المؤكد أن المديرين لديهم القدرة على أداء مهمتين اثنتين بشكل صحيح! لكن نظرة أكثر قربا تظهر أن الاستراتيجية والتنفيذ متخمان بالغموض وعدم اليقين، وتوضح بجلاء لماذا يعد الحديث عن المخططات التفصيلية والضمانات الأكيدة والقوانين الثابتة وهما خياليا خداعا.

اختطار الخيار الاستراتيجي...

تواجه الشركات كلها حفنة من الخيارات الاستراتيجية. ما هي المنتجات والأسواق التي سننافس بها؟ ما هي الأنشطة التي يجب أن نمارسها، وما الذي سنقرر تركه للموردين أو الشركاء؟ كيف نموضع أنفسنا إزاء منافسينا، هل تكون منتجاتنا غالية الثمن عالية الجودة، أم نشتهر بالأسعار المخفضة؟ تعد هذه خيارات، بمعنى أن الشركة لا يمكن أن تأمل بأن توفر كل شيء لجميع الزبائن في الأوقات كلها، بل عليها أن تختار المنافسة في هذا المنتج لا ذاك؛ وتدخل هذا السوق لا ذاك؛ وتمارس هذه الأنشطة لا تلك؛ وتضع نفسها في موقع يتصل بالمنافسين عبر هذه الطريقة لا تلك. هذه الأنواع من الخيارات ليست بيانات رقيقة أو عبارات لطيفة تعبر عن الطموح، بل قرارات جوهرية تجعل الشركة مختلفة عن منافسيها. واختيار الاختلاف يقتضي ضمنا ركوب المخاطرة.

لن تستطيع تقدير طبيعة المخاطرة في الخيار الاستراتيجي إذا قرأت معظم كتب الأعمال. على سبيل المثال، نصح **مشروع ايفرغرين** الشركات "بابتكار استراتيجية واضحة المعالم ومركزة، والحفاظ عليها". أما الطبيعة الدقيقة لتلك الاستراتيجية فليست مهمة. فإذا رغبت الشركة بالنمو، كما يشرح المؤلفان، "فلا يهم كيفية تحقيق هذا النمو. ويمكنها القيام بذلك عبر

التوســـع العـــضوي: الاندماج أو شراء الشركات الأخرى، أو جمعهما معا". وتابعـــا القول: "مهما كانت استراتيجية الشركة (أسعار مخفضة أو منتجات مبتكرة) فإنها ستنجح إذا حددت بدقة، ونقلت بوضوح، وفهمت بشكل جيد مـــن قـــبل الموظفين، والزبائن، والشركاء، والمستثمرين"[2]. هذا بالطبع مجرد هـــراء. صحيح أننا إذا انتقينا مجموعة من الشركات الناجحة جدا، يمكننا أن نجد بعضها قد نما عبر التوسع العضوي، وغيرها عبر شراء الشركات الأخرى، وسواها عبر أسعار مخفضة أو التشديد على الابتكار، لكن ذلك كله لا يستتبع أن إحدى الاستراتيجيات تعادل أخرى في فاعليتها وكفاءتها بشرط أن تكون محـــددة ومـــنقولة إلى العاملين بوضوح. ما فعلناه كله هو إمساك العصا من الطـــرف الخطأ. ففي سوق معين، قد تكون بعض الخيارات حمقاء، بل حتى انتحارية. ليس من الحكمة على سبيل المثال توسيع طاقة الإنتاج في مجال يعاني أصـــلا مـــن تخمـــة في الطاقـــة الإنتاجية، ولا يفيد هنا حتى توصيل ونقل الاســـتراتيجية للعاملين على أكمل وجه ولا التعريفات والتحديدات الدقيقة. علـــى نحـــو مشابه، قلل **كتاب من الأداء الجيد إلى العظيم** من شأن طبيعة المخاطرة المتأصلة في الخيار الاستراتيجي. فمنذ البداية، كتب كولينـــز يقول: "توقعـــنا أن يبدأ القادة الذين ارتقوا بأدائهم من الجيد إلى العظيم بوضع رؤية واســـتراتيجية جديدتين". وبدلا من ذلك، وجد فريقه أن الشركات الناجحة جمعـــت أولا فـــريقا مـــن المـــوظفين الأكفاء والموهوبين، ثم تبع ذلك وضع الاســـتراتيجية. فالشركات العظيمة "تحمل الأشخاص المناسبين في الحافلة، ثم تضعهم على المقاعد المناسبة بعد أن تتخلص من غير الأكفاء وغير الموهوبين، ثم تُفكّر أين تقودها"[3]. لا يتجاوز الانتباه المركّز على الخيار الاستراتيجي هذا المدى في كتاب **من الأداء الجيد إلى العظيم**. وليس ثمة إشارة إلى المنافسين أو الموقع أو المخاطرة. ولا تدرج الاستراتيجية حتى كعنوان في الفهرس.

لم يدرك أي من هذه الكتب حقيقة مركزية: الاستراتيجية تشمل دوما ركـــوب المخاطـــرة، لأننا لا نعرف بالضبط نتيجة خياراتنا[4]. هنالك عدة أســـباب تجعل الخيار الاستراتيجي على هذا القدر من الغموض وعدم اليقين.

السـبب الأول يتـصل بالزبائن. هل سيقبل الزبائن المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة أم سيرفضونهما؟ كم هو السعر الذين هم على استعداد لدفعه؟ تصعب معـرفة ذلك بشكل مؤكد. الأبحاث التي تتناول السوق مفيدة على الأغلب، ومـثلما قلـنا في ما يتعلق بشركة هارا في الفصل الأول، فإن بعض الأنشطة والمجـالات الـتجارية تناسب التجريب العلمي؛ لأنها تعرض مختبرات طبيعية حـيث يمكـن اختـبار المتغيرات في أوضاع مصممة بعناية. لكن العديد من المـبادرات الكـبرى، مثل إطلاق منتج جديد أو اتباع نموذج جديد للنشاط الـتجاري، لا تناسـب التجارب ولا تخضع للاختبارات بسهولة. هنالك في الحقـيقة أمثلة شهيرة حيث لم تقدم أطنان من أوراق الأبحاث المتعلقة بالسوق أي فائـدة علـى الإطـلاق. حذر سام فيليبس، المنتج الأسطوري لـصن ريكـوردز، ذات مـرة بالقـول: "في أي وقت تظن أنك تعرف ما سيريده الجمهـور، فإنـك تنظر إلى أحمق حين ترى صورتك في المرآة"[(5)]. فردة فعل الـسوق يكتنفها الغموض وعدم اليقين على الدوام، والاستراتيجيون النبهاء يعرفون ذلك.

المصدر الثاني للمخاطرة يتصل بالمنافسين، فحتى لو توقعنا بدقة ردة فعل الـزبائن، ما يزال علينا مواجهة المنافسين، وبعضهم توقع بدقة – مثلنا – ردة فعـل الزبائن ولربما يتخذ جملة من الخيارات المشابهة؛ أو يتجاوزنا تماما بمنتج ثـوري أو خدمـة جديدة. يصعب اعتبار توقع خطوات أحد المنافسين علما دقـيقا؛ خـصوصا حين يحاول ذلك المنافس أيضا توقع سلوكنا. هنالك فرع كامل من علم الاقتصاد، أصول اللعبة (نظرية رياضية تتعامل مع استراتيجيات مـضاعفة الأربـاح إلى أقصى حدّ وتقليص الخسائر إلى أدنى حدّ)، نما حول شـكل بـسيط من الذكاء التنافسي الذي يشمل لاعبين اثنين، دعي *بمعضلة الأسـير*. وسِّعْ اللعبة لتشمل عدة لاعبين، لكل منهم موارد وقدرات وطاقات مختلفة وتفضيلات متباينة في ما يتعلق بركوب المخاطرة، وسيتنامى تعقيد اللعبة بدرجات مضاعفة.

المصدر الثالث للمخاطرة يأتي من التغير التكنولوجي. فبعض الصناعات والمجالات مستقرة نسبيا، حيث لا تتغير المنتجات كثيرا ويبقى الطلب ثابتا لفترات طويلة. فشركة كيلوغ التي تبيع رقائق الذرة (كورن فليكس)، تستطيع أن تتوقع أرباحها بدقة وبشكل روتيني سنة بعد أخرى، فالناس يظلون بحاجة لتناول طعام الفطور، ولم تبتكر شركة أخرى منتجا أفضل، ولديها علامة تجارية شهيرة، ويترجم ذلك كله إلى عائدات وأرباح ثابتة (على الأقل إلى أن تظهر رقائق الذرة التي تباع في أكياس لا تحمل علامة تجارية، ومنتجات منافسة، تقتنص حصة من السوق وهامش الربح، أو تؤثر شركة كبيرة منافسة تعمل في تجارة التجزئة على الأرباح، فدوام الحال من المحال، كما علّمنا شومبيتر). لكن في مجالات وصناعات أخرى، تتغير التقنية بسرعة والخيارات الاستراتيجية تترى، وتكون عواقبها مصيرية. في بحثه المبتكر الذي فتح آفاقا جديدة، أظهر كلايتون كريستينس من كلية هارفارد للأعمال أنه في سلسلة واسعة من الصناعات والمجالات، بدءا من معدات الحفر ونقل الأتربة، مرورا بمشغلات الأقراص المضغوطة، وانتهاء بالفولاذ، تتعرض الشركات الناجحة بشكل متكرر للخروج من الميدان بسبب التقنيات الجديدة[6]. وهذه لم تفشل بسبب سوء الإدارة؛ فالمشكلة أعمق وأكثر خفاء من ذلك. لكن لأنها فعلت كل شيء بالشكل *الصحيح*: ركّزت على حاجات زبائنها، واستثمرت في منتجات جديدة، وامتلكت فرصا كبيرة في النجاح، وأصبحت عرضة/وضعيفة أمام تقنيات جديدة. هذه التقنيات التي تدعى *التقنيات المعيقة* لم تبدُ جذابة في البداية للشركات الراسخة في السوق – إذ لم تلبِ حاجات الزبائن الحاليين ولم تعد بمبيعات كبيرة – ولذلك تعرضت للتجاهل، لكنها تحسنت بمرور الزمن، وحلت في نهاية المطاف محل التقنية الموجودة، لتسبب الكارثة للشركات الرائدة. فمن الصعب جدا، على الرغم من كل شيء، التمييز بين التقنيات الجديدة العقيمة وبالتالي تجاهلها بأمان، وبين تلك التي ستغير الصناعة/المجال وتمثل تهديدا مهلكا[7].

اجمـــعْ هـــذه العوامل الثلاثة معا – طلب الزبون الذي يكتنفه الغموض وعـــدم اليقين، والمنافسون الذين يتعذر توقعهم، والتقنية المتغيرة – وسيتوضح لك لماذا تتأصل المخاطرة في الخيار الاستراتيجي. لم يكن حجم المخاطرة أكبر مـــنه في صـــناعات التقنية المتقدمة. هل تتذكرون جيم كولينـــز (في الفصل الـــسابع) حـــين عبر عن دهشته عندما تبيّن له أن الشركات الإحدى عشرة العظـــيمة كانت تعمل في صناعات ومجالات عادية ومألوفة ولا تثير الاهتمام، مـــثل التجـــزئة، والمنتجات الاستهلاكية، والخدمات المالية، والفولاذ؟ عرض كولينـــــز رأيا مؤثرا: *لا ينبغي على الشركة أن تعمل في مجال التقنية المتقدمة أو التكنولوجـــيا الحيوية لتصبح عظيمة، فإذا أمكن لهذه الشركات العادية أن تغدو عظيمة، فبمقدور شركتك أن تحذو حذوها!* لكنني أظن أن هناك تفسيرا مخـــتلفا وأكثـــر دقة. إذ يمكن وصف هذه الصناعات بأنها *مبتذلة*، لكن من الأفضل استخدام كلمة *ثابتة* أو *مستقرة*: فهي أقل عرضة للتغيرات الراديكالية في التقنية، وأقل حساسية تجاه التغيير في طلب الزبون، ولربما تواجه منافسة أقل حـــدة. يعني ذلك كله أن الشركات العاملة في هذه الصناعات تمتلك فرصة أفـــضل في مـــراكمة وتحقيق مستويات ثابتة من الأداء، سنة بعد سنة، مقارنة بالشركات العاملة في الصناعات والميادين الأكثر اضطرابا وتقلبا. على العكس مـــن ذلـــك، فإن من غير المرجح أن تجمع شركات التقنية المتقدمة معا خمسة عـــشر عاما من الأداء الجيد المتواصل، ومن بين الشركات الأميركية الخمس والـــثلاثين الـــرائعة والساحرة التي أبرزت في كتاب **البحث عن التميز**، كان هناك عدد من شركات التقنية المتقدمة: الشركات المصنعة للحواسب أمدال، داتـــا جنرال، ديجيتال اكويبمنت، آي بي أم، هوليت – باكارد، وانغ لابس، إضـــافة إلى الـــشركات المـــصنعة لأشـــباه الـــنواقل مـــثل أنتيل، ناشيونال ســـيميكوندكتر، تكساس انسترومنتس. في السنوات العشر التي أعقبت انتهاء الدراسة، لم تستطع أي منها مواكبة السوق الإجمالي، كما يظهر في الجدول (1أ) في الملحـــق. *ولا واحـــدة*. صحيح أن الزعم بأن أي شركة يمكن أن تصبح

عظيمة يصنع قصة مدهشة ومثيرة، إلا أن الشركات التي استوفت معايير كولينز للأداء الذي يتفوق على معدل السوق خلال خمس عشرة سنة كانت فقط من الشركات العاملة في مجال المنتجات الاستهلاكية، مثل السجائر وشفرات الحلاقة والمناديل الورقية، أو في تجارة التجزئة مثل المتاجر التي تبيع الأدوية ومنتجات استهلاكية أخرى، أو الخدمات المالية مثل البنوك ومؤسسات الرهن والقروض. لاحظ كولينز أن الشركات يمكن أن تصبح *عظيمة* حتى وهي تعمل في مجالات عادية وغير مناسبة ومستبعدة، لكن نظرة جديدة على الأدلة تشير إلى أن رأيه كان بأثر رجعي. إذا كان المعيار هو المستوى المرتفع من الأداء طيلة خمس عشرة سنة متواصلة، فلربما يكون الأكثر دقة القول إن الشركات العاملة في المجالات والصناعات المستقرة *فقط* هي التي تبلغ مستوى *العظمة* على الأرجح.

المصدر الأخير للمخاطرة لا يأتي فقط من جميع العوامل خارج نطاق الشركة - الزبائن، المنافسون، التقنيات - بل من الغموض وعدم اليقين المحيطين بالقدرات الداخلية. في الحقيقة، إن المديرين لا يستطيعون معرفة كيف ستستجيب شركتهم بالضبط - بما تملكه من موظفين ومهارات وتجارب وخبرات - إلى أي مسار جديد للعمل. يصف أساتذة وخبراء الاستراتيجية ذلك بعبارة غموض *السبب*، أي أن العلاقات العديدة والمتبادلة والمتشابكة والمراوغة داخل الشركة تجعل من الصعب معرفة ماذا ستكون النتيجة بالضبط لمجموعة معينة من الخطوات والإجراءات. وعند أخذ ذلك كله بعين الاعتبار، سيتضح الاختطار المتأصل في الخيار الاستراتيجي.

ما الذي يجب على المدير أن يفعله في مواجهة كل هذا الغموض وعدم اليقين؟ هل من الأفضل أن يتبنى مقاربة *الثعالب* تجاه العالم ويضيف إلى حساباته دون توقف سلسلة واسعة من المعلومات، ويجري التعديلات، ويغير الخطط وفقا لذلك كله؟ أم من الأفضل أن يتبع طريقة *القنافذ* في التبسيط والتركيز؟ الثانية أسهل شرحا بالتأكيد للموظفين، كما أنهم يجدون سهولة

أكبر في اتباعها بثقة. ووفقا لبعض المحللين، قد تكون أيضا أكثر فاعلية. تحدث بيتـــرز ووترمان عن قيمة *التركيز على النشاط المألوف وعدم التنويع*؛ إذ شدد مـــشروع **ايفرغرين** على أهمية الاستراتيجية الواضحة المعالم والحادة التركيز؛ وزعم كولينـــز أن الشركات العظيمة الإحدى عشرة كلها تبنت التركيز على طـــريقة *القنفذ*. لم يكن الباحثان الوحيدين في ذلك. ففي دراسة أشرت إليها بـــشكل وجيز في الفصل الأول، عاين كريس زوك من مؤسسة بريان أند كو 1854 شـــركة خـــلال مدة عشر سنين ووجد أن من بين تلك التي حققت مستوى عاليا من الأداء – محددا *بالنمو المستدام والمربح* – كانت نسبة 78% تركز على نشاط تجاري أساسي واحد. والمعنى الضمني هو أن التي تركز على نشاطها/منتجها الأساسي تتفوق في الأداء على تلك التي لا تفعل ذلك. لكن لنكن حذرين. فقد يصح أن نسبة 78% من الشركات المتميزة بمستوى رفيع مـــن الأداء تركّز على نشاط تجاري أساسي واحد، لكن ذلك لا يستتبع أن التركيـــز على النشاط الأساسي الواحد يحسن فرص النجاح، لأننا لا نعرف نسبة هذه الشركات من بين المجموع العام مقارنة بتلك التي تنوع أنشطتها[8].

نحـــن بحاجة إلى التأكد بأننا نمسك الطرف الصحيح من العصا؛ ليس السؤال المفتاحـــي: كـــم هو عدد الشركات الناجحة التي تتبنى التركيز على نشاط أساســـي واحـــد؟ بل، هل من الأرجح أن تكون هذه الشركات ناجحة؟ إن تغـــيير الاستراتيجية قد لا يكون *السبب* في الأداء السيئ بقدر ما هو *نتيجته*، نظـــرا لأن الـــشركات تتشبث عادة بالصيغ الرابحة والناجحة. السؤال الأهم الـــذي لم تتم الإجابة عنه حتى الآن هو: ما الذي يتوجب على الشركة فعله حين يتعرض منتجها/نشاطها الأساسي للضغوط؟ هل تحسن فرص نجاحها عبر تبني مقاربة *القنافذ*، ومضاعفة تركيزها على مجال أساسي ضيق؟ أم تستفيد من ارتجالية مقاربة *الثعالب* وقدرتها على التكيف؟ هذا سؤال أصعب، لكنه يواجه المديرين في عملهم اليومي. فهو السؤال الذي واجهته شركة نوكيا في الفصل الأول حـــين تعرض منتجها (الهواتف المحمولة) للضغوط من منافسين جدد،

وهو السؤال الذي واجهته أيضا شركة ليغو عندما تراجع الطلب على اللعب والدمـــى التقلـــيدية. لم يجـــرِ حتى الآن سوى عدد قليل من الأبحاث حول الموضـــوع، ربما لتعذر الإجابة عن السؤال من خلال معاينة حقبة طويلة من الزمن والبحث عن أنماط عامة[9]. ينبغي دراسة السؤال بطريقة مختلفة، وعزل لحظـــات محددة من عمليات صنع القرار، ومقارنة حظوظ ومصائر الشركات الـــتي اتبعت سبلا متباينة. أما الآن، فليس لدينا ما يكفي من الإجابات المقنعة عن هذا السؤال.

في هذه الأثناء، نحن نواجه الحقيقة المرة، حقيقة أن أداء الشركة متوقف إلى حـــدٍّ كبير على الخيار الاستراتيجي الذي تتأصل فيه الخطورة والمخاطرة. ولـــربما ننظـــر إلى الشركات الناجحة ونهلل لما يبدو أنها - بمفعول رجعي - قـــرارات حصيفة اتخذتها، لكننا ننسى أن تلك القرارات المتخذة آنذاك كانت مثيرة للجدل وعلى درجة كبيرة من الخطورة. مراهنة مكدونالد مثلا على منح التراخيص تبدو خطوة ذكية وبارعة اليوم، لكنها كانت في الخمسينيات قفزة في المجهـــول. واستراتيجية شركة ديل بالبيع المباشر تبدو اليوم بارعة وألمعية، لكن لم تحاول الشركة اللجوء إليها إلا بعد العديد من الإخفاقات في القنوات التقلـــيدية. لنتذكّر الشركات التي تطرقنا إليها في الفصول الأولى، قرار شركة سيـــسكو بتجمـــيع المدى الكامل من المنتج عبر شراء الشركات الأخرى، أو مـــراهنة شركة أيه بي بي على زيادة ترشيد صناعة الطاقة الأوروبية من خلال التوحـــيد والتجمـــيع والدمج وتخفيض التكاليف. المديرون الذين اتخذوا هذه الخـــيارات أخـــذوا في الحسبان تشكيلة واسعة ومتنوعة من العوامل، وقرروا التميـــز عن منافسيهم. نتذكر جميع تلك القرارات لأنه تبيّن أنها صائبة، لكن الـــنجاح لم يكن حتميا. ومثلما شرح جيمس مارش (من جامعة ستانفورد) وزور شـــابيرا (من جامعة نيويورك)، فإن "إعادة البناء اللاحقة تسمح برواية الـــتاريخ بطـــريقة تقلل إلى أقصى حدّ تفسيره بوصفه *صدفة*، إن كان بمعنى الظواهر الاحتمالية الحقيقية أو بمعنى التنويع الذي لا يفسر"[10]. لكن الصدفة

تلعب دورا *بالفعل*، والفارق المميز بين صاحب الرؤية الذكي والمقامر الأحمق يتم الاستدلال عليه عادة بعد وقوع الحدث، أي أنه استنتاج استدلالي مؤسس على النتائج. في الحقيقة، إن الخيارات الاستراتيجية تشمل مخاطرة على الدوام. أما مهمة القيادة الاستراتيجية فهي جمع المعلومات المناسبة وتقويمها بشكل متعمق ومترو، ثم اتخاذ الخيارات التي توفر، برغم اختطارها، أفضل فرص النجاح في بيئة تنافسية.

.. وحالات عدم اليقين التي تكتنف التنفيذ

في السنوات الأخيرة، تزايد الانتباه المُركّز على الركن الثاني من أركان أداء الشركة. فقد جهر عدد من رجال الأعمال والمديرين البارزين بأهميته. وبرأي لاري بوسيدي، الرئيس السابق لشركة هنيويل (وكان قبلها أحد كبار المديرين التنفيذيين في جنرال إلكتريك)، لا يمثل التنفيذ أحد العوامل المهمة في أداء الشركة فقط، بل يحتل قمتها. كتب يقول: "التنفيذ هو القضية الكبرى التي لم يتصدَ لها أحد في عالم الأعمال اليوم. وغيابه يمثل أكبر العقبات أمام النجاح، وسبب الخيبات التي تنسب خطأً إلى أسباب أخرى. لا توجد استراتيجية قادرة على إعطاء نتائج إلا إذا تحولت إلى أفعال إجرائية محددة؛ وهذه الأفعال هي جوهر التنفيذ"[(11)]. قد يبدو ذلك خبرا سارا، لأن التنفيذ ليس مهما فقط، بل يشمل أيضا قدرا أقل من الغموض وعدم اليقين مقارنة بالخيار الاستراتيجي، ومن ثم يمكن للمديرين إدخال تحسينات يمكن توقع نتائجها على الرغم من كل شيء. ولا ريب أن التنفيذ لا يشمل مخاطرة كالخيار الاستراتيجي، وذلك لسبب واضح. فالخيار الاستراتيجي يعتمد على ما يفضله الزبون وخطوات المنافسين واحتمالات تقنية جديدة؛ وكلها تحدث في عالم خارجي تسوده الفوضى. وبالمقابل، يحدث التنفيذ برمته داخل الشركة، في مقرها، وبواسطة موظفيها، الذين يعملون معا لتحقيق استراتيجية مرسومة متفق عليها، وفي هذه الحالة يقل عدد المجاهيل.

لكن التنفيذ يشمل عددا من حالات الغموض وعدم اليقين. فعلى الرغم من كل شيء، ليست المؤسسة نظاما من الأجزاء الآلية، أو *قطع الغيار* التي يمكن استبدالها، فمن الأفضل فهمها بوصفها نظاما اجتماعيا – تقنيا، توليفة تجمع البشر والآلات، والموظفين والأشياء، والعتاد (الأجهزة) والبرمجيات، علاوة على الأفكار والمواقف. يمكن لبعض العوامل التقنية أن تستنسخ وتطبق بنتائج قابلة للتوقع. على سبيل المثال، أساليب التصنيع، وصيغ الإنتاج، وإدارة المخزن، وأنظمة الحاسب، يمكن المشاركة بها من قبل وحدات النشاط التجاري بالفاعلية نفسها[12]. لكن حين نبدأ بتفحص كيف تتفاعل هذه الأنظمة التقنية مع الأنظمة الاجتماعية، ومع قيم الموظفين ومواقفهم وتوقعاتهم وآمالهم، يصبح توقع النتائج أشد صعوبة. لنأخذ مثلا ممارسات إدارة الموارد البشرية. لقد وجد مارك هوسليد وبريان بيكر، مؤلفا الدراسة التي تطرقنا إليها في الفصل الخامس، أن لأنظمة إدارة الموارد البشرية تأثيرا مهما في أداء الشركة، ونصحا المديرين – وفقا لما توصلا إليه من نتائج – بتحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرائدة وتطبيقها في شركاتهم. لكنهما حذرا من أن ما ينجح في مؤسسة، بموظفيها ومعاييرها وتقاليدها، قد لا يؤدي إلى النتائج ذاتها في أخرى. والطريقة التي تؤثر عبرها سياسيات الموارد البشرية في الأداء تعكس *ظرفا طارئا خصوصيا*[13]. فالتنفيذ الفعال يظل أمرا يكتنفه الغموض وعدم اليقين.

يشابه *الظرف الطارئ الخصوصي* إلى حدٍّ ما *غموض السبب*؛ كأن يقول حائز على الدكتوراه: "لا أعرف". لكنها الحقيقة. على الرغم من جهودنا المبذولة، فإن طرق عمل الموظفين والأنساق والعمليات معا في مؤسسة معقدة يصعب فصل تشابكاتها، ومن الأصعب زرعها في مكان آخر بالنتائج ذاتها. وحتى لو انطلقنا مسلحين بأفضل النوايا والمقاصد لتحسين الفاعلية التشغيلية، لا يمكننا أن نتوقع بدقة كيف ستشكل مجموعة معينة من الممارسات أداء الشركة[14]. وهذا الأمر يساعد في إدراك السبب الذي يجعل

القوة التفسيرية للدراسة التي أجراها نيك بلوم وستيفن دورغان (انظر الفصل السابق) متواضعة ومحدودة نوعا ما. فقد وجد الباحثان أن تبني بعض الممارسات المعينة في العمل التجاري يفسّر نحو 10% من التباين في أداء الشركة. و لم لا تزيد النسبة عن 10%؟ لأن هذه الممارسات ذاتها ستؤدي إلى نتائج مختلفة إلى حدٍّ ما اعتمادا على جملة كاملة من العوامل: موظفو الشركة، مهاراتهم، توقعاتهم وآمالهم، السياق المؤسسي التي تستخدم فيه هذه الممارسات. لا يعني ذلك أن بعض الممارسات ليست أفضل من غيرها على وجه العموم، ولا يعني أنها لن تكون مفيدة – عموما – لمعظم الشركات في معظم الأوقات. بل يعني فقط أن التنفيذ، على شاكلة الاستراتيجية، لا يناسب العلاقة المتوقعة بين السبب والنتيجة. لن تصيب أقصى جهودنا لعزل وفهم آليات العمل الداخلية للمؤسسة إلا قدرا متواضعا من النجاح في أفضل الأحوال.

نظرا لأهمية التنفيذ كعامل مساهم في أداء الشركة، فمن المفيد أنه تلقى قدرا متناميا من الانتباه. فهناك الآن عدد لا يحصى من الكتب والمقالات التي تتناول الحاجة إلى الفعل والتنفيذ. وثمة عبارة نسمعها مرارا وتكرارا: "تنفيذ لا تشوبه شائبة". فأحد العوامل الأربعة في كتاب **ما الذي ينجح فعلا** يعبر عنه كما يلي: قامت الشركات الناجحة "بتطوير تنفيذ تشغيلي لا تشوبه شائبة، كما يقال، وحافظت عليه". زعم كتاب صدر مؤخرا بعنوان **تنفيذ لا تشوبه شائبة**[15] أنه يعرض على الشركات طريقة للوصول إلى قمة الأداء "وكسب معاركها في عالم الأعمال". لقد استخدمت مجلة بيزنس ويك العبارة نفسها لوصف التحديات التي تواجه شركة نيسان في معركتها ضد تويوتا: "يجب أن لا تشوب تنفيذ شركة نيسان شائبة"[16]. لا بأس في ذلك كله؛ ليس بسبب إدراك أهمية الفاعلية التشغيلية، بل لوضع هدف صعب، والتحدث عن التنفيذ الخالي من العيوب الذي *لا تشوبه شائبة*.

لكن وفقا لتجربتي، فإن النوايا الحسنة في التنفيذ يضعفها عدد من الأخطاء الأساسية. دعوني أفسر ذلك، حضرت مؤخرا عرضا قدّمه أحد كبار

المديـــرين التنفيذيين في إحدى الشركات المتعددة الجنسيات المشهورة، حيث تحدث أمام أربعين من المديرين العاملين في فروع شركته المنتشرة في شتى أنحاء العـــالم. الشركة معروفة بأدائها الجيد، ورائدة في مجالها التجاري، ولا تواجه الـــصعاب. في بداية المحاضرة، قال المدير مؤكد بكل ثقة: "لدينا الاستراتيجية الـــصحيحة، نحـــن بحاجة فقط إلى التنفيذ بشكل أفضل". أومأ جميع الحضور برؤوسهم موافقين، وتقدم النقاش ليغطي سلسلة واسعة من الموضوعات طيلة الـــساعة التالية. ما الخطأ الممكن في ذلك؟ هنالك عشرات من أبعاد التنفيذ، وأربعـــون شخـــصا في القاعة ربما كانوا يُفكّرون بأربعين شيئا مختلفا. حين انـــتهت الجلسة، لم يتحسن فهمهم لأصعب التحديات التي تواجه شركتهم، و لم يقتـــربوا من التوصل إلى اتفاق حول خطوات إجرائية محددة يجب عليهم اتخاذها؛ الأمر الذي يجعل من المستبعد أن تتغير الأمور نحو الأفضل. *نحن بحاجة إلى التنفيذ بشكل أفضل* عبارة لا تفيد أكثر من *دعونا نؤدي واجباتنا بشكل أفضل*، من العبارات المبتذلة والكليشيهات المكرورة.

بـــدلا من مجرد ذكر أهمية التنفيذ الذي لا تشوبه شائبة – ومن ذا الذي *يعارض* تنفيذا لا تشوبه شائبة؟ – من الأفضل للمديرين تحديد عوامل التنفيذ القلـــيلة التي تعد الأهم لإيتاء الاستراتيجية المختارة. بالنسبة لبعض الشركات، قد تتمثل في تقليص زمن دورة التصنيع، أو تخفيض معدلات الأخطاء والعيوب في المنتج. ولبعضها الآخر، قد تكون تحسين سرعة الوصول إلى السوق بالنسبة لمنـــتجات جديدة، أو تحقيق مستويات أعلى من الاحتفاظ بالزبائن، أو تحسين معـــدل التسليم في الوقت المحدد. بالطبع، فإن من المغري القول إن كل شيء مهم، لكن ذلك أمر سهل. المفتاح هو السؤال: أي من الأبعاد العديد للتنفيذ تعـــد الأهم بالنسبة لشركتنا – في هذا الوقت – لمقارعة منافسينا؟ وأيها أكثر حـــيوية وضـــرورة بالنسبة لنا في هذا الوقت؟ مثل هذه الأسئلة أشد صعوبة، لكـــنها ضرورية إذا أردنا إيجاد شعور مشترك بالأولويات وتطويره. هذا أمر ممكـــن. حـــين كان لاري بوسيدي كبير المديرين التنفيذيين في شركة الايد

ســيغنال، لم يكتفِ بالتحدث حول أهمية التنفيذ بشكل عام، بل ركّز الانتباه علــى أربعة أبعاد محددة: تسريع تطوير منتجات جديدة، تحسين معدل تلبية الطلبــية، إدارة متفوقة للمخزون، وإدارة أفضل لرأس المال التشغيلي. كانت لائحــة مختــصرة يمكــن لكل موظف وعامل في الشركة أن يفهمها ويُركّز عليها[17].

الــتحدي الثاني صديقنا القديم: *تأثير الهالة*. فإذا لم نتوخَ الحذر، يمكننا القــول إن أي شركة ناجحة هي جيدة التنفيذ، وأي فشل يمكن تفسيره، بعد وقــوعه، بأنه فشل في التنفيذ. الآن، نحن نعرف كيف نتجنب تأثير الهالات؛ علينا أن نعتمد على مقاييس لا يشكلها الأداء، ونفصل المدخلات عن النتائج. خلال العقد الأخير، جسدت شركة ديل نموذجا رائدا للكفاءة في التنفيذ. في حــين أنــه مــن الطبيعي النظر إلى نجاح الشركة واستنتاج كفاءتها البارزة والاســتثنائية في التنفيذ، إلا أن نظرة عن قرب توضح أنها كانت تقيس بكل دقة العديد من جوانب عملياتها؛ من سرعة عملية الإنتاج الملائم للطلبيات، إلى قدرتها على اختصار الوقت في كل جزء من دورة الإنتاج، إلى دورة المخزون المــتفوقة (أكثر من ثماني مرات في السنة!). جمعت ديل أيضا المال من زبائنها قبل أن تدفع للموردين. وهذا يعني – محاسبيا – أن لديها أياما سلبية من رأس المال التشغيلي، وهو إنجاز مشهود. لم تركز الشركة انتباهها على أهمية التنفيذ الخالي من العيوب الذي لا تشوبه شائبة، بل على عدد من العوامل المفتاحية ثم قاستها مع الدقة. كانت النتائج – حين تقاس موضوعيا – عظيمة ورائعة[18].

هــنالك ســبب آخر وراء مسألة قيمة إعلان مجلس إدارة الشركة عن الأداء الــذي *لا تشوبه شائبة*؛ فهو برأيي يشتت الانتباه عن الاستراتيجية. هل تذكرتم حين أومأ أربعون مديرا برؤوسهم موافقين على أهمية التنفيذ؟ بالطبع سيوافقون؛ فمن سيخالف هذه الحقيقة؟ لكن عبر تركيز الانتباه على التنفيذ، يهمــش موضــوع الخيار الاستراتيجي بطريقة لبقة. هذا يحدث دائما. حين أعلــنت الشركة التي عملت فيها سابقا، هيوليت – باكارد، عن تعيين كارلي

فيورينا في منصب كبير المديرين التنفيذيين في آب/أغسطس 2004، ذكرت: "الاســـتراتيجية صائبة. ما فشلنا فيه هو تنفيذ الاستراتيجية"[19]. بدا تفسيرها منطقيا، و لم يجادلها أحد حين استبدلت بسرعة بعض كبار المديرين التنفيذيين، فلقد بدت وكأنها خطوة مناسبة لتحسين التنفيذ ورفع مستوى أداء الشركة. اللافـــت أن فيورينا نفسها طردت من الشركة بعد ستة شهور (شباط/فبراير 2005)، وكـــرر ناطق باسم الشركة العبارة ذاتها: كانت هيوليت - باكارد تتبع الاستراتيجية الصائبة، لكن كبيرة المديرين التنفيذيين استبدلت لأن مجلس الإدارة أراد مستوى أفضل من التنفيذ![20]. مرة أخرى، بدا ذلك منطقيا، و لم تظهـــر أي نذر بالقلق من خيارات الشركة الأساسية. بعد ستة أسابيع، حين عُـــيّن مارك هيرد مديرا جديدا للشركة، تشبثت هيوليت - باكارد برسالتها، معلنة أنها "اختارت السيد هيرد بسبب مهارته التنفيذية". هنا كمنت المشكلة: من الأسهل دوما قرع الطبول، ورفع الشعارات حول التنفيذ مقارنة بالتصدي للأسئلة الجوهرية المتعلقة بالاستراتيجية. من الأسهل الإصرار على أننا نسير في الـــوجهة الصحيحة لكننا نحتاج للإسراع قليلا؛ ومن الأكثر إيلاما الاعتراف بـــأن الوجهة ربما تكون خاطئة، لأن الخطوات التصحيحية تكون أكثر أهمية. وعـــند تفحـــص الشركة عن قرب، تبيّن أنها كانت مطوقة من جميع الجهات بالمخاوف الاستراتيجية. فقد تمتعت بموقع قوي في منتجات الطباعة والتصوير (بواسطة الحاسب)، لكنها حوصرت في معركة خاسرة مع شركة ديل في مجال الحاســـب الشخصي؛ وفي مجال حواسب الشركات حوصرت أيضا في موقف صـــعب بـــين شـــركتي ديل و آي بي أم؛ أما في مجال أنظمة تخزين بيانات الـــشركات، فكانـــت خلف شركة آي أم سي؛ كما تخلفت في تكنولوجيا المعلومات عن آي بي أم واكسينتشر، وآي دي أس؛ وفي ميدان الإلكترونيات الاســـتهلاكية، واجهـــت سلـــسلة من المنتجات المنافسة القوية التي تصنعها شـــركات مـــثل كوداك وسوني. في الحقيقة، هنالك الكثير من الأسباب التي تدعو إلى وضع استراتيجية هيوليت - باكارد موضع المساءلة، لكن ذلك يثير

قضايا خطيرة لها عواقب وخيمة وواسعة النطاق. لذلك كان من الطبيعي تماما أن يجد المديرون أن من الأسهل حصر الاهتمام بالتنفيذ، حيث سيتفق الجميع دومـــا على إمكانية إدخال التحسينات عليه[21]. لم تنجُ من ذلك حتى شركة ديل: فحين أعلنت عن نتائج مخيبة للآمال في منتصف عام 2005، فسّر كبير المديـــرين التنفيذيين كيفين رولينـــز مشكلاتها بأنها *مسألة تنفيذ*. في الحقيقة، هـــنالك أسباب وجيهة تدعو لمساءلة خيارات ديل الاستراتيجية في ما يتعلق بالأسواق المستهدفة والموقع التنافسي، لكن هذه المناقشات لها مضامين مقلقة ومقتضيات مزعجة على الدوام[22]. من الأبسط والأسهل توجيه إصبع اللوم إلى التنفـــيذ. الأمر الذي يفضي إلى ملاحظة: كلما سمعت أحدا يقول "لدينا الاستراتيجية الصائبة، وما نحتاجه هو التنفيذ"، أقوم بمعاينة الاستراتيجية المتبعة في مؤسسته بشكل أعمق.

كـــل هذا يوصلنا إلى أفضل جواب أستطيع تقديمه عن سؤال *ما الذي يـــؤدي إلى المـــستوى الرفيع من الأداء؟* إذا تجاهلنا الشبهات المعتادة بالقيادة والثقافة والتركيز... - التي ربما يكون من الأفضل فهمها بوصفها استنتاجات مؤســـسة على الأداء لا أسباب الأداء - نجد أنفسنا أمام عاملين اثنين: الخيار الاســـتراتيجي والتنفيذ. الأول تتأصل فيه المخاطرة لأنه مرتكز على تخميناتنا المـــتعلقة بالـــزبائن، والمنافسين، والتقنية، إضافة إلى قدراتنا الداخلية. والثاني غامض يكتنفه عدم اليقين لأن الممارسات التي تنجح في شركة قد لا يكون لها التأثير نفسه في أخرى. على الرغم من رغبتنا في الخطوات البسيطة، فإن حقيقة الإدارة أكثـــر غموضـــا مما نود غالبا الاعتراف به، وأشد إبهاما مما تريد منا القصص المريحة والمطمئنة أن نعتقد. المديرون الذين يتمتعون بالحكمة يعرفون أن العمل التجاري أمر يتعلق بالعثور على طرق تحسين فرص النجاح، لكنهم لا يتخيلون أبدا أن النجاح أمر مؤكد. فإذا اتخذت شركة خيارات استراتيجية صائبة وذكية، وبذلت جهدها لتجعل عمليات التشغيل فعالة، وحالفها حسن الحظ، فلربما تستطيع أن تتجاوز منافسيها بأشواط، على الأقل لمدة من الزمن.

لكـــن حتى هذه المكاسب ستتعرض للتآكل بمرور السنين. فالنجاح في لحظة زمنـــية معيـــنة لا يـــضمن النجاح في اللحظة التالية، لأنه يستدعي مزيدا من المنافـــسين الجـــدد، وبعـــضهم أكثر استعدادا لركوب المخاطرة من الشركة الـــناجحة. كـــل ذلك يساعد على تفسير سبب عدم وجود صيغة يمكن أن تـــضمن الـــنجاح، على الرغم من جميع القصص والحكايات المغرية، ومثلما لاحـــظ توم بيترز: "لكي تكون متميزا، يجب أن تكون متسقا. وحين تكون متـــسقا، تكون مكشوفا ومعرضا للهجوم. أجل، إنها مفارقة. لكن عليك أن تتعامل معها"[23].

حواشي الفصل التاسع

(*) القاعدة العلمية والفلسفية التي تقول إن التفسيرات البسيطة يجب أن تُفضّل على المعقدة، وأن تفسير ظاهرة جديدة يجب أن يتأسس على ما هو معروف ومعلوم. (م)

(1) انظر:

Porter, Michael E., "What Is Strategy?," *Harvard Business Review*, November-December 1996, p. 62.

(2) Joyce, Nohria, and Roberson, 203, p. 16.

(3) Collins, *Good to Great.*

حجة كولينز دائرية، لأنها تقترح أن بمقدورنا تحديد الموظفين *المناسبين وغير المناسبين* بغض النظر عن استراتيجية الشركة. في الحقيقة، قد يكون بعض الموظفين ومهاراتهم أكثر أو أقل مواءمة اعتمادا على ما تحاول الشركة فعله؛ النشاطات التي تؤديها، الأسواق التي تنافس فيها، مصادر التمايز التي تسعى إليها؛ وكمثال على ذلك شركة هارا انترتينمنت، التي تطرقنا إليها في الفصل الأول. فحين أخذ غاري لوفمان الشركة باتجاه مختلف – من خيار استراتيجي بالتشديد على المقاربة المرتكزة على المعرفة إلى إدارة بيانات الزبائن – لم يعد ثمة حاجة إلى بعض الموظفين الذين كانوا يعدون الأفضل كفاءة؛ بل إن لوفمان استبدل مدير التسويق الذي اختير لتوه موظف العام. فهل أصبح هذا الموظف *غير مناسب* فجأة؟ بالمعنى المطلق، لا. لكن المعنى النسبي (في ما يتصل بالوجهة الاستراتيجية) أجل.

(4) لأغراض هذه المناقشة، أستخدم تعبيري *مخاطرة وعدم يقين* بشكل تبادلي، على الرغم من وجود فارق بينهما بالمعنى الدقيق. المخاطرة تشمل عموما احتمالات معلومة، بينما الاحتمالات تكون مجهولة في حالة عدم اليقين. لعب الروليت مثلا مخاطرة؛ نعرف الاحتمالات ونعرف الجائزة، ويمكننا المراهنة تبعا لذلك. أما توقع الأضرار الناجمة عن زلزال مدمر فيشمل حالة من عدم اليقين، فنحن لا نعرف التوقيت أو الحجم، ولا يمكن أن نتوقع الأضرار بدقة. ووفقا لهذا التعريف، فإن معظم ما أشير إليه هنا يقع تحت عنوان عدم اليقين.

(5) انظر:

Guralnick, Peter, *Last Train to Memphis: The Rise of Elvis Presley*, New York: Little, Brown, 1994, p. 227 of the paperback edition.

(6) Christensen, Clayton M., *the Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms Ta Fail*, Boston: Harvard Business School Press, 1997.

(7) أظهر روبرت ويغينز وتيموثي روفلي أن الصناعات تختلف في المواظبة على الأداء الجيد، حيث صناعات التقنية المتقدمة تسبب تآكلا أسرع للمستوى المرتفع من الأداء

مقارنـــة بالـــصناعات الأكثر رسوخا. كما أظهر الباحثان أن الصناعات كلها على ما يبدو تقصر فيها مدة المواظبة على الأداء الجيد، مما يعني بروز وهم *النجاح الدائم* بشكل أوضح. انظر:

Wiggins, Robert R., and Timothy W. Ruefli, "Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?," *Strategic Management Review* 26 (2005): 887-911.

(8) لـــرؤية أهمـــية معرفة الصورة الإجمالية للشركات، لنفترض أن 90% من الشركات لها نـــشاط/منتج أساسي واحد، ونسبة العشرة بالمئة الباقية تمارس أكثر من نشاط أساسي واحـــد. في هـــذه الحالة، إذا كانت نسبة 78% من الشركات الناجحة تمارس نشاطا أساســيا واحدا سنجد أن احتمال تحقيق الشركات التي تمارس أكثر من نشاط أساسي واحد أكبر على أساس نسبي، 10/22 = 220% مقابل 90/78 = 87%. ليست الدراسة الـــتي أجـــراها زور الوحـــيدة التي ترتكب مثل هذا الخطأ. إذ قام نيل هاربر وباتريك فيغويـــري من مؤسسة مكينـــزي أند كو باستكشاف الموضوع نفسه تقريبا في مقالة لهما نشرت عام 2002. انظر:

Harper, Neil W.C., and Patrick Viguerie, "Are Yoo *Too* Focused?," *McKinsey Quarterly*, "Special edition: Risk and Resilience," 2000, pp. 28-37.

وجدت الدراسة، التي تناولت 4000 شركة أميركية كبرى بين عامي 1990 - 2000، أن الشركات التي تركز على منتج/نشاط واحد تفوقت في الأداء على المعدل الوسطي للـــشركات الأخـــرى العاملة في المجال نفسه بنسبة 8%، لكن الشركات التي نوعت نشاطها باعتدال تفوقت في الأداء على المعدل الوسطي بنسبة 13%. والنتيجة: التنويع المعـــتدل يعادل وربما يتفوق على التركيز على نشاط واحد. لكن على شاكلة دراسة بـــاين، لم تتمكن دراسة مكينـــزي من إعلامنا من إن كان التنويع المعتدل يؤدي إلى مستوى مرتفع من الأداء، أم أن الشركات الجيدة الأداء تمتنع عن مزيد من التنويع. لن نعرف حتى نعاين البيانات على مر السنين، ونقارن نتائج القرارات المختلفة التي اتخذتها الشركات التي واجهت ظروفا مشابهة.

(9) يجـــب أن يكون من الممكن إجراء مثل هذه الدراسة عبر جمع البيانات على مرّ السنين (التـــصميم الطولاني) باستخدام المنهج المناسب، مثل تحليل تاريخ الحدث، بشرط ألا تفسد بياناتنا بتأثير الهالة بالطبع.

(10) انظر:

March, James G., and Zur Sapira, "Managerial Perspectives on Risk and Risk-Taking," *Management Science* 33 (1987).

كتب الباحثان: "من المنظور التاريخي، لم نجد صعوبة في التمييز بين تلك الشركات التي ركبت مخاطرات محسوبة وتلك التي كانت متهورة، مهما غلف الغموض الفارق الذي ربما وجد وقت اتخاذ القرار".

(11) انظر:

Bossidy, Larry, and Ram Charan, with Charles Burck, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, New York: Random House Business Books, 2002, p. 9.

(12) تعـــود أصول الأنظمة الاجتماعية - التقنية إلى اريك تريست، وكي. رايس، واريك ميللر، وزملائهم في كلية تافيستوك خلال الخمسينيات والستينيات.

(13) انظر:

Becker, Brian E., Mark A. Huselid, Peter S. Picks, and Michael F. Spratt, "HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations," *Human Resource Management* 36, no. 1 (1997): 41.

(14) شـــكك بيتـــر كابيللي وان كروكر - هيفتر من كلية وارتون بوجود أي مجموعة من *أفـــضل* الممارسات. بل لاحظا أن "هناك نماذج في كل صناعة عمليا لشركات ناجحة جـــدا تتـــبنى ممارســـات مميزة". لقد تراوحت النماذج بين شركات (مثل سيرز أند نوردســـتروم، وبوســـطن كونسلتنغ غروب، ومكينـــزي أند كو)، وكليات الأعمال (كليـــتا هارفـــارد ووارتـــون)، وفرق كرة القدم (سان فرنسيسكو 49، وأوكلاند رايـــدرز)، ولكل منها ممارسات إدارية مختلفة تمام الاختلاف عند المقارنة، لكنها جميعا ناجحـــة في مجالها. ولاحظا أنه "حتى الممارسات التي أظهرت على ما يبدو أنها *الأفضل* في بعض الشركات لم تكتسح عالم الأعمال ككل". انظر:

Cappelli, Peter, and Anne Crocker-Hefter, "Distinctive Human Resources Are Firms' Core Competences," *Organizational Dynamics* 24 (1996): 7-21.

(15) انظر:

Murphy, James D., Flawless Execution: Use the Techniques and Systems of America's Fighter Pilots to Perform at Your Peak and Win the Battle of Business World, Los Angeles: Regan Books, 2005.

(16) Edmondson, Gail, "What He'll Do with Renault," *Business Week*, April 25, 2005, p. 19.

(17) وصف التنفيذ في شركة الايد - سيغنال مقتبس من:

Tichy, Noel, and Ram Charan, "The CEO as Coach: An Interview with AlliedSignal's Lawrence A Bossidy," *Harvard Business Review*, March-April 1995, p. 71.

(18) وصف التنفيذ في شركة ديل مقتبس من:

Bossidy, Larry, and Ram Charan, with Charles Burck, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, New York: Random House Business Books, 2002, pp. 16-18.

(19) انظر:

www.informationwee;.com/showArticle.jhtml/articleID=29100212.

(20) بالنسبة لاستبدال كارلي فيورينا، انظر:

Morrison, Scott, "HP Sacks Chief Executive Fiorina but Stresses Strategy Will Not be Changed," *Financial Times*, February 10, 2005, p. 1; and Morrison, Scott, "HP Turns NCR for Its New Chief," *Financial Times*, March 30, 2005, p. 1.

(21) هنالك مراجعة موجزة للقضايا الاستراتيجية التي تواجه هيوليت - باكارد في:

Business Week in "Carly's Challenge," by Ben Elgin, December 13, 2004, pp. 48-56.

وهناك نقد حاد مدمر تصدى للمشاكل كلها، من الاستراتيجية إلى التنفيذ، انظر:

Carol J. Loomis, "Why Carly's Big Bet Is Failing," *Fortune*, January 24, 2005.

انظر أيضا:

"Exit Carly," *The Economist*, February 12, 2005, p. 63.

(22) انظر:

Lee, Louise, and Peter Burrows, "Dell's Edge Is Getting Duller," *Business Week*, November 14, 2005, p. 43.

وفقـــا للباحثين، اتصلت بعض القضايا الاستراتيجية التي واجهت شركة ديل بالأهمية النسبية التي أعطيت للزبون مقابل الأسواق، إضافة إلى مقاربتها نحو الصين.

(23) انظر:

Peters, 2001, p. 90.

- 10 -

إدارة دون سماعات جوز هند

ما إن ذوت فكرة أنك عاجز عن إثبات أي شيء بلغة الإطلاق، حتى تصبح الحياة تعني الاحتمالات والصدف والصفقات. ففي عالم تغيب عنه الحقائق القابلة للإثبات، تتجسد الطريقة الوحيدة الباقية لصقل الاحتمالات في مزيد من المعرفة والفهم.

روبرت روبسن

In an Uncertain World:

Tough Choices from Wall street to

Washington , 2003.

لا غـــرو أن يـــنجذب المديرون، تحت ضغط تحقيق مزيد من العائدات والأرباح، إلى الكتب التي تزعم كشف أسرار النجاح المكنونة. حتى أن بعض أشهر رجال الأعمال والمديرين يطلبون المساعدة بين الحين والآخر من الكتب الـــرائجة. في أيلول/سبتمبر 2005، كتبت مجلة بيزنس ويك عن كبير المديرين التنفيذيين في شركة مايكروسوفت، ستيف بالمر، وعن جهوده لتفادي مواجهة الشركات المتحدية مثل غوغل وياهو! وإنعاش الشركة، وإعادتها إلى عظمتها الـــسابقة. من بين أشياء أخرى، قيل إن بالمر بحث عن الإلهام في كتاب جيم كولينـــز **من الأداء الجيد إلى العظيم**[1].

أعتقد أن ستيف بالمر شخص ذكي ولا أتصور أنه فكّر بشكل جدي بأن كتاب كولينز يضم أجوبة عديدة لشركة مايكروسوفت، فالمشكلات التي تواجه الشركة الرائدة في العالم في مجال البرمجيات، وهي تحاول الحفاظ على موقع مهيمن في صناعة على درجة عالية من الدينامية، وأمام تحديات تتراوح بين البرمجيات المفتوحة المصدر وبين موجة الابتكارات الكاسحة على الشبكة الإلكترونية (التي تمثلها أسماء مثل ويكيس وبلوغز وماش ابس)، تبعد مسافة سنين ضوئية عن المشكلات التي تواجه شركات متوسطة الحجم في مجال التمويل والتجزئة الاستهلاكية. لكن إذا حاول بالمر تطبيق القوانين التي زعم كولينز أنها دائمة، فلا بد أنه أصيب بخيبة أمل: فمنذ أن أصبح كبير المديرين التنفيذيين، تراجع نمو عائدات مايكروسوفت السنوية من 36% إلى 8% وانخفض سعر سهمها بنسبة 40%. وليس ثمة مفاجأة كبيرة في ذلك. فنحن نعرف أن الشركات ذات مستوى الأداء المرتفع تتراجع عادة بمرور السنين بسبب القوى المنافسة. إن الأفكار الجوهرية في **كتاب من الأداء الجيد إلى العظيم** - *عين موظفين أكفاء، حافظ على تركيزك، وكن مثابرا دؤوبا* - ربما تفيد العديد من الشركات في العديد من الظروف، لكن لا يوجد سبب يدعو للاعتقاد بأنها كافية لإعادة شركة عملاقة في مجال البرمجيات إلى أيام مجدها الغابر.

من سوء حظ بالمر وكل مدير آخر، أنه لا توجد صيغة سحرية، ولا طريقة لكشف الرمز السري، ولا جني يخرج من القمقم حاملا أسرار النجاح، فجواب السؤال *ما الذي ينجح فعلا*؟ بسيط: *لا* شيء ينجح فعلا، على الأقل في كل الأوقات. هذه ليست طبيعة عالم الأعمال؛ لكن هذه الرؤية، على الرغم من دقتها وصوابيتها، لا توفر السكينة وراحة البال. فالإدارة تتعلق باتخاذ خطوات إجرائية، بفعل شيء. إذاً، ما الذي يمكن فعله؟ الخطوة الأولى، هي إبعاد الأوهام التي تلّون معظم تفكيرنا بالأداء، وإدراك حقيقة أن القصص الملهمة قد توفر لنا الراحة، لكنها لا تمتلك قدرة على التوقع تتجاوز قدرات

زوج مـــن سماعات جوز *الهند* على تلك الجزيرة المدارية. بدلا من ذلك، من الأفضل أن يفهم المديرون أن النجاح في العمل التجاري أمر نسبي؛ لا مطلق، وأن الأفـــضلية التنافسية تتطلب ركوب مخاطرات محسوبة. والقبول بحقيقة أن بـــضع شركات فقط حققت نجاحا دائما، وأنها فعلت ذلك عبر جمع فترات نجاح قصيرة الأمد معا، بدلا من اعتبار أنها سعت عامدة متعمدة لتحقيق نجاح دائم لا يتوقف[2]. إن الاعتراف بأن "الهامش المميز بين النجاح والفشل ضيق جدا في أغلب الأحوال، ولا يكون أبدا على درجة الوضوح والتميز والديمومة التي يبدو عليها من بعيد"[3]، حسبما كتب توم ليسر بأسلوبه البليغ في صحيفة فايننشال تايمز. لتوضيح الفكرة أكثر يجب إدراك أن القرارات الصائبة لا تؤدي دومـــا إلى نـــتائج مفضلة، وأن النتائج غير المفضلة لا تنجم دوما عن أخطاء، ولـــذلك يجب مقاومة الميل الطبيعي للتوصل إلى استنتاجات مبنية على النتائج وحـــدها. أخيرا، ينبغي على المديرين الإقرار بأن الحظ كثيرا ما يلعب دورا في نجاح الشركة. لكن الشركات الناجحة ليست *محظوظة وحسب* - فالمستوى الـــرفيع مـــن الأداء ليس عشوائيا واعتباطيا - بل إن القدر يلعب دورا فعلا، وأحيانا يكون محوريا[4].

يجـــب ألا يـــبدو كل ما تقدم محبطا ومثبطا للعزائم، وحقيقة أن الأداء يعتمد على العديد من العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرتنا ينبغي ألا تسبب لـــنا اليأس. لحسن الحظ، هنالك العديد من الأمثلة الجيدة على مديرين يرون العالم بوضوح، وبدقة، ودون أوهام. لا يكتب هؤلاء قصائد احتفائية بالذات، تمجـــد الانتصارات المتحققة في حياتهم المهنية أو تقدم عبارات وأفكارا مبتذلة حول الأصالة والكمال والتواضع، كأنما هذه الأشياء - رغم أهميتها - كافية لـــضمان النجاح. ولا يتشبثون بالنظرة المؤمثلة إلى عالم الأعمال، بل يتمتعون بالفطنة وعمق التفكير، ويدركون أن النجاح يأتي من موالفة الحكم الحصيف والعمـــل الـــدؤوب مع جرعة من الحظ، ويعرفون تماما أن كوابح اللعبة لو تراخت قليلا لأدت إلى فرق شاسع. المديرون التنفيذيون الذين سنتطرق إليهم

- روبرت روبن، واندي غروف، وغيرينو دي لوكا - حققوا جميعا نجاحات مشهودة، بحيث يبدو الأمر وكأنني أختار عينة اعتمادا على النتائج، وهذا صحيح إلى حدٍّ ما. فما كنا لنعرفهم لو لم يصيبوا قدرا من النجاح. لكنني أتناول سيرهم هنا لا بسبب نجاحاتهم - النتائج - بل بسبب الطريقة التي اتبعوها لصنع القرارات، وإدارة شركاتهم، واتخاذ خيارات استراتيجية خطرة بعيون مفتوحة، ثم تنفيذها بنجاح عظيم. هذا النوع من المقاربة يجسد مثالا للمديرين في كل مكان.

روبرت روبن وإدارة الاحتمالات

لربما اشتهر روبرت روبن بسبب السنوات الثماني التي قضاها في إدارة كلينتون، أولا كمدير للمجلس الاقتصادي القومي في البيت الأبيض، ثم كوزير للخزانة. قبل ذلك، أمضى روبن ستا وعشرين سنة في بنك الاستثمار غولدمان ساكس، ثم أصبح في نهاية المطاف شريكا مهما فيه.

قال روبن في مذكراته: "المرشد الهادي الذي وجه حياتي المهنية في قطاع الأعمال والحكومة هو نظرتي الأساسية القائمة على الاعتقاد بعدم وجود يقين قابل للإثبات. إحدى اللازمات المنطقية لهذه النظرة هي صنع القرار الاحتمالي. إن التفكير الاحتمالي ليس مجرد بنية فكرية بالنسبة لي، بل هو عادة ومبدأ متجذران عميقا في نفسي وعقلي"[(5)]. نظرة تطورت أولا في الجامعة، حيث درس الفلسفة وتعلم عدم أخذ الفرضيات وفقا لقيمتها الظاهرية، بل مقاربة ما يقرأ ويسمع بذهن متساءل متشكك. أصبح تفكير روبن أكثر حدة وتركيزا في *شارع المال وول ستريت*، حيث لم يجد وصفات مؤكدة ولا صيغا محددة للنجاح. بل رأى أن "النجاح يأتي عبر تقييم جميع المعلومات المتوافرة ومحاولة تقدير احتمالات مختلف النتائج والمكاسب والخسائر الممكنة المرتبطة بكل منها. اعتمدت حياتي في شارع المال على القرارات الاحتمالية التي اتخذتها يوميا"[(6)].

العديد من سنوات روبن في غولدمان ساكس قضاها في ميدان بيع وشراء السندات والسلع والعملات بشكل متزامن، حيث المخاطرة كبيرة لأنها تشمل سندات أسهم تخضع لتأثير العديد من الأحداث؛ عملية اندماج مثلا، أو انقسام، أو إفلاس مصرف. العمل على درجة كبيرة من التعقيد، لكنه مربح أيضا حين يؤدى بشكل صحيح. فحين تراهن بشكل صائب تسبق الآخرين بأشواط. أما الرهان الخاطئ فيعني الكارثة وخسارة كل شيء. لا توائم هذه المهنة الحسابات الدقيقة لكنها تشمل دوما قدرا من المخاطرة. مثلما تذكر روبن: "التغيرات المتتابعة وعدم اليقين يجعلان بيع وشراء السندات والأسهم أمرا يحطم الأعصاب بالنسبة لبعض الناس. لكنني تمكنت بطريقة ما من التعامل مع المهنة بشكل معقول وهادئ وناجح. فقد ناسبتني، لا مزاجيا فقط بل كطريقة للتفكير أيضا؛ نوع من الانضباط الذهني... فالمخاطر في هذه المهنة تشمل أحيانا التعرض لخسائر ضخمة، لكن إن أجريت تحليلك بشكل صائب ولم تجرفك غريزة القطيع، يمكنك أن تحقق النجاح. الخسائر من وقت لآخر - حيث تفوق أحيانا توقعاتك - جزء لا يتجزأ من العمل"[7].

من الصفقات التي لا تنسى تلك التي اقترحت عام 1967 شراء شركة بيكتون ديكنسون لشركة منافسة في صناعة المنتجات الطبية، يونيفيس[8]. وفقا لشروط تبادل الأسهم، فإن سعر كل سهم من شركة يونيفيس سيرتفع، مقارنة بسعر السوق الراهن البالغ 24.5 دولار، إلى نحو 33 دولاراً. حين أعلنت الصفقة، ارتفع السعر جزئيا إلى 30.5، ليعكس حالة عدم اليقين التي سادت السوق في ما يتعلق بإمكانية عقد الصفقة. هذا هو السؤال الذي توجب على قسم روبن الإجابة عنه، فإذا اعتقدت شركة غولدمان ساكس أن الصفقة ستتم، فإنها ستشتري أسهم شركة يونيفيس بسعر 30.5 دولار، وتنتظر ارتفاعه إلى 33؛ لكن إن توقعت أن الصفقة لن تتم، فلربما تبيع أسهم يونيفيس، بسعر أقل. بعد إجراء حسابات كثيرة، اشترت غولدمان ساكس أسهما في شركة يونيفيس، وقدرت أن تصل أرباحها إلى 125 ألف دولار إن

تمت الصفقة، وهذا مبلغ ليس بالقليل في العام 1967، لكن بعد بضعة أسابيع، دفـــع تقريـــر مخيب للآمال عن أرباح يونيفيس شركة بيكتون ديكنسون إلى سحب عرضها، فخسرت غولدمان ساكس مبلغ 675 ألف دولار؛ أي أكثر مـــن المبلغ الذي أملت بربحه بخمس مرات. من الطبيعي أن تظهر الانتقادات (بعد وقوع الواقعة) وتتحرك أصابع الاتهام في دهاليز مقر الشركة، وهي ردة فعـــل عادية نظرا لأن العديد من الموظفين استنتجوا أن العاقبة الوخيمة نجمت عن قرار خاطئ. لكن حتى بالرغم من العاقبة الوخيمة، عرف روبن أن القرار لم يكـــن خاطئا بالضرورة. وفسّر الأمر قائلا: "حتى الخسارة الكبيرة والموجعة لا تعـــني أننا أسأنا الحكم. ومثلما هي الحال في أي نشاط تجاري يعتمد على الاحتمالات المحسوبة، فإن جوهر بيع وشراء السندات والاسهم بشكل متزامن هو أنك إذا حسبت الاحتمالات بشكل صائب ستكسب في غالبية الصفقات وفي المجموع الكلي لتعاملاتك. فإذا كانت نسبة المخاطرة 6 إلى 1، فستخسر في المرة السابعة دائما... وبالنسبة لمن هم خارج المجال، قد يبدو عملك وكأنه مقامرة. لكنه في الحقيقة نقيض ذلك، أو على الأقل مقامرة غير احترافية. إنه عمل استثماري قائم على تحليل دقيق وأحكام حصيفة - كثيرا ما تتخذ تحت ضغوط شديدة - ووفقا لقانون المعدلات الوسطية"[9]. باعتباره خبيرا متمرسا في عقد الصفقات في شركة غولدمان ساكس، عرف روبن أن كل صفقة من ســـبع تقـــريبا يرجح أن تخسر، ومن المؤكد أنه حاول وزملاؤه تحسين معدل الـــنجاح، لكـــنهم عرفوا من التجربة أن خسارة صفقة واحدة من سبع أمر مـــرجح؛ ومقبول (إذا انخفض معدل الفشل عن ذلك، ربما يكون بمثابة مؤشر علـــى عدم مجازفة الشركة بصورة كافية، وهذا سيمثل أيضا مشكلة خطيرة. فالحـــد الأدنى مـــن معدل الفشل لم يكن صفرا، وليس الحد الأدنى من عدد مـــرات عـــدم الوفاء بالتزامات قروض المصارف صفرا. تأكد من أن خسارة واحـــدة لا تسبب إفلاس أي مصرف!). هذه النظرة إلى العالم مؤسسة على تقدير أهمية الاحتمالات، لا على البحث عن يقين.

وحتى إذا كانت الخسارة الكبيرة والموجعة لا تعني قرارا خاطئا، فماذا تعني إذاً؟ من أجل الاجابة عن هذا السؤال، علينا تجاوز تأثير الهالة. علينا معاينة عملية اتخاذ القرار ذاتها بصورة أعمق، مع إغفال النتيجة النهائية. هل جمعت المعلومات الصحيحة والمناسبة، أم تم تجاهل بعض البيانات والمعطيات المهمة؟ هل كانت الافتراضات معقولة ومنطقية، أم عانت من العيوب والأخطاء؟ هل كانت الحسابات دقيقة، أم وجدت فيها أخطاء؟ هل حددت المجموعة الكاملة من الاحتمالات وقدر تأثيرها؟ هل أخذ بالاعتبار الحجم الإجمالي للمخاطرة التي ركبتها شركة غولدمان ساكس بشكل صحيح؟ هذا النوع من التحليل الصارم، الدقيق والمفصل، مع فصل النتائج عن المدخلات، لا يعد أمرا طبيعيا بالنسبة للعديد من الناس، فهو يتطلب خطوة فكرية/ذهنية إضافية، والحكم على الأفعال وفقا لجدارتها بدلا من الاستنتاجات بأثر رجعي، بغض النظر عمّا إن كانت إيجابية أم سلبية. قد لا تكون هذه مهمة سهلة، لكنها جوهرية وأساسية. بهذا التقييم الهادئ والرزين وحده، أمكن لشركة غولدمان ساكس أن تأمل بالتعلم من هذه الواقعة وتحسين أسلوبها في المرة التالية. بالنسبة لروبرت روبن، يعد هذا النوع من التفكير أمرا طبيعيا، ونظرته إلى العالم ارتكزت على الاحتمالات وحالات الغموض وعدم اليقين. وفي هذا كتب يقول: "بعض الذين قابلتهم في حياتي بدا لي يقينهم من كل شيء أكثر من يقيني من أي شيء. هذا النوع من اليقين هو السمة الشخصية التي أفتقدها. إنه موقف يبدو لي أنه يسيء فهم طبيعة الواقع الحقيقي ذاته – تعقيده وغموضه – وبالتالي يوفر أساسا مزعزعا لصنع قرارات بطريقة يرجح أن تؤدي إلى أفضل النتائج"[10].

موقف روبن، الذي أظهر احتراما للتعقيد والغموض، بالاقتران مع تواضعه في أوقات اليسر والإصرار على التعلم من أوقات العسر، خدمه خدمة جيدة لا في شركة غولدمان ساكس فقط، بل في الحكومة أيضا، حيث واجه قرارات يكتنفها مثل هذا الغموض وعدم اليقين، ولم يكن لها صيغة سهلة.

ففـــي أول يـــوم عمل فيه وزيرا للخزانة - اليوم الذي استلم فيه المنصب عام 1995 - واجه روبن قرارا حاسم الأهمية متعلقا بأزمة البيزو المكسيكي، ففي مـــواجهة العجـــز الوشيك عن وفاء المكسيك بديونها، هل تتدخل الولايات المتحدة لدعمها أم لا؟ مثلما كانت الحال في القرارات التي اتخذها خلال عمله في بيع وشراء الأسهم، فكّر روبن باحتمالات وخيارات مختلفة. ما هي مخاطر التدخل؛ أي إشارات سيرسل، ما هي السوابق التي سيؤسسها؟ وما هي مخاطر عدم التدخل؛ هل ستعجز المكسيك عن الوفاء بديونها؟ وفي هذه الحالة، ما هي الانعكاســـات والتبعات بالنسبة للولايات المتحدة والنظام النقدي العالمي؟ لم تكـــن هـــناك صيغ لاتباعها، بل مجرد تقدير حصيف وتقييم سليم لجملة من الخـــيارات والاحتمالات والتبعات والعواقب، لكل منها احتمالاته التقريبية، تكتب على صفحة الذهن، وتشكل الركيزة للحكم النهائي الذي يتخذ دون أي ضمان بالنجاح الأكيد، بل يستهدف تحسين فرص النجاح إلى أعلى درجة ممكـــنة. واعتمادا على أكبر قدر من المعلومات الموثوقة والصحيحة التي يمكن تجمـــيعها، وفرت إدارة كلينتون الدعم المالي المطلوب للبيزو المكسيكي، الأمر الـــذي ساعد على استقرار السوق وبدء عملية الانتعاش الاقتصادي. ولم يتم ذلـــك كله دون مخاطرة كبيرة، ولم يكن النجاح مضمونا، لكنه اعتمد على الـــتفكير الموضـــوعي والهادئ والمتجرد وتقييم الاحتمالات ذاته الذي ساعد روبن على هذا النجاح في مسيرة حياته المهنية.

اندي غروف ومقامرة التقنيات الجديدة

شملـــت عمليات بيع وشراء السندات والأسهم بشكل متزامن في شركة غـــولدمان ســـاكس العديد من الصفقات، ولم تكن أي منها كبيرة بما يكفي لانهـــيار مصرف؛ على الأقل إذا أمكن إدارة المخاطر بالشكل المناسب. لكن الشركات تواجه أيضا خيارات استراتيجية حيث المخاطر مجهولة وحيث يتعذر مقارنـــة نتيجة سيئة إزاء غيرها من النتائج المفضلة. فليس ثمة معدلات أساسية

يمكـــن الـــرجوع إليها، ولا يوجد سوى بضعة خطوط إرشادية حول الحجم المحتمل للأرباح أو الخسائر. تواجه بعض الشركات هذه الأنواع من القرارات بـــين الحـــين والآخر، لكن على غيرها - خصوصا في الصناعة التي تتغير فيها التقنية بسرعة - مواجهتها كل حين.

اندي غروف، مدير شركة انتيل، أحد المديرين الذين شقوا طريقهم في خضم هذا الغموض وعدم اليقين. فقد ولد في هنغاريا (باسم اندراز غراف)، ونجـــا مـــن هتلـــر وســـتالين قبل أن يهاجر إلى الولايات المتحدة في أواخر الخمـــسينيات، ولم يفقد أبدا الإحساس المتأصل في كيانه بأن النجاح لا يمكن ضمانه، وأن الفشل قد يصيبنا في أي وقت. بعد دراسة الهندسة الكيميائية في جامعة كاليفورنيا، ذهب غروف للعمل في صناعة الالكترونيات المزدهرة. في العـــام 1968، انتقل إلى فيرتشايلد مع غوردن مور وروبرت نويس ليؤسسوا انتـــيل كوربـــوريش، الشركة الجديدة المتخصصة في صناعة أشباه النواقل. لم يكـــن المجال عاديا، فتقنية أشباه النواقل كانت تتقدم بسرعة، حيث تتضاعف طاقات وقدرات الرقاقات الإلكترونية مرة كل ثمانية عشر شهرا تقريبا، مثلما لاحظ مور.

في العام 1969، حيث لم يكن قد مضى سوى سنة على تأسيس انتيل، والمنافـــسة علـــى أشـــدها، دعـــت الشركات الراسخة والكبرى في صناعة الحواســـب، مـــثل تكساس انسترومنتس وموستيك، إلى عروض لصنع رقاقة بـــسعة ذاكـــرة تبلغ 64 بت. كانت انتيل واحدة من سبع شركات تقدمت للعـــروض، وبعـــد جهود تطويرية مكثفة - كأنما حياتنا متوقفة عليها، كما تذكر غروف - فازت بالمرتبة الأولى. فرقاقة الـــ 64 بت مثلت نجاحا هائلا بالنـــسبة إلى شركة مبتدئة، لكن لم يكن ثمة مجال للقناعة والرضى الذاتي. فقد كـــان المنافسون يستهدفون صنع رقاقات بذاكرة تبلغ سعتها أربعة أضعاف (256 بـــت). مرة أخرى، عد تطوير منتج جديد مسألة حياة أو موت، ومرة أخـــرى واجهـــت انتيل التحدي، ونجحت في صنع أفضل تصميم. وانهمك

المنافسون - من جديد - في العمل، بنية تطوير الجيل التالي من الرقاقات التي تتجاوز سعتها 256 بت. وفي سبيل الفوز بقصب السبق، قررت انتيل التخلي عـــن الخطوة المنطقية التالية، رقاقة بسعة 512 بت، وتجاوز منافسيها بأشواط بـــرقاقة سعة 1024 بت، أي أربعة أضعاف سعة الرقاقة السابقة. كان ذلك خـــيارا - قـــرارا مـــتعمدا لفعل شيء يختلف اختلافا بيّنا، لكنه مربح على الأرجـــح. كـــان بمـــثابة مخاطرة كبرى أيضا. فقد تطلب تفكيرا على طريقة *الـــثعالب*: رشـــاقة وسرعة في الحركة، قليل من المكر، استشعار بالفرص مع إدراك للأخطار. تذكر اندي غروف قائلا: "تطلب ذلك مقامرات تكنولوجية كـــبيرة". وما إن اتخذ القرار رص صفوف الموظفون معا؛ مهندسون وتقنيون وخـــبراء تصنيع عملوا معا تحت ضغوط مكثفة لتنفيذ الاستراتيجية. في هذه المـــرة، كمـــا تذكر غروف "كسبنا الجائزة الكبرى فقد حقق الجهاز رواجا هائلا"[11]. لنلاحظ الكلمات، تحدث غروف عن *مقامرات* والحاجة إلى *الفوز بالجائـــزة الكـــبرى*، و لم يتطرق إلى المخططات التفصيلية أو النجاح الدائم أو النجاح المضمون. لقد أدرك أن المخاطر وحالات الغموض وعدم اليقين جزء من العملية، وعرف أن على انتيل ركوب مخاطرات جريئة يمكن أن تؤدي إلى التمـــتع بأفـــضلية مؤقتة، ثم تدعيم وتعزيز هذه الأفضلية في ميادين جديدة. كانت مقامرة محسوبة، لكنها تظل مقامرة.

مـــثّل القـــرار بالمضي قدما في تصنيع رقاقة سعة 1024 بت واحدا من العديـــد من الخيارات الخطرة التي اتخذها انتيل على مرّ السنين. وقام غروف، بوصـــفه كـــبير المديرين التنفيذيين، بمسح وسبر البيئة المحيطة بصورة متواصلة لمعرفة التغيرات التي تطرأ على التقنية والمنافسين والزبائن، وجمع المعلومات التي يمكن أن تفيد الشركة. كتب يقول: "فكّر بالتغيير في البيئة المحيطة بك باعتباره ومـــضة علـــى شاشة الرادار. لا يمكنك أن تعرف ماذا تمثل في البداية، لكن عليك متابعة المراقبة لترى ما إذا كان الجسم الذي تدل عليه يقترب، وما هي ســـرعته، ومـــا هـــو شكله وهو يدنو منك. حتى حين يتريث على تخومك

المحيطية، عليك أن تبقي عينيك متيقظتين وبصرك مثبتا عليه. فلربما تتغير سرعته ومساره"[12]. رواية غروف عن سنواته في انتيل متخمة بالأمثلة التي تثبت أن البقاء يتطلب خيارات تتخذ في حالة من الغموض وعدم اليقين، فالرهانات الاستراتيجية لم ولن تضمن النجاح. لكن مثلما قال روبرت روبن، حاول تحسين فرصك في النجاح عبر النظر بوضوح وعناية إلى الاحتمالات، وإلى قدراتك، ودوافع وقدرات منافسيك، ثم توصل إلى أفضل حكم لديك، مع العلم بأنه حتى أفضل القرارات لن تؤدي دوما إلى نتائج جيدة، لكن الامتناع عن ركوب المخاطرات المحسوبة يضمن أنك لن تنجح في السوق التنافسية. وما إن تضع رهانك، حتى يبدأ التنفيذ المنضبط الذي يؤمن به غروف. شرح قائلا: "كيف يمكن أن تأمل بحشد فريق كبير من المديرين التنفيذيين للعمل معا وقبول أداء مهمات مختلفة في بيئة يسودها الغموض وعدم اليقين وبذل قصارى الجهد على الرغم من ذلك في المستقبل، إذا لم تكن تستطيع – أو تريد – التعبير عن شكل هذا المستقبل؟"[13]. يبدو أن الثعلب يفسح الطريق الآن للقنفذ.

واعتمادا على نجاحاتها السابقة، أصبحت شركة انتيل قوة محركة في صناعة أشباه النواقل خلال السبعينيات وأوائل الثمانينيات، لتهيمن على حصة كبيرة من سوق رقاقات الذاكرة. لكن بحلول منتصف الثمانينيات، تعرضت للهجوم من جديد، من جانب الشركات اليابانية هذه المرة. لم تتراجع الشركة بالمعنى المطلق لكن مستوى الأداء كان ينحدر بالمقارنة مع اكتساح موجة المنافسين اليابانيين. في العام 1985، دعا نويس وغروف إلى اتخاذ خطوة خطيرة أخرى: الخروج من مجال رقاقات الذواكر برمته والانتقال إلى المعالجات المصغرة، التي كانت دورتها أقل وتعرض هوامش أرباح أعلى. كانت المخاطرة كبيرة لكن المكافأة عظيمة. وخلال السنوات التالية، ارتفعت مبيعات وأرباح انتيل، ويعود جزء من السبب إلى شراكتها مع مايكروسوفت. تحت قيادة غروف، حافظت على حصة مهيمنة في سوق المعالجات المصغرة،

لتطلق جيلا إثر جيل من الرقاقات الأسرع والأقوى؛ 268، 386، والمعالج بنتيوم، وغير ذلك.

هل حالف الحظ شركة انتيل؟ لا أعتقد ذلك. ففي هذا القرار وغيره من القرارات، عرف غروف أن أداء الشركة نسبي. فليس كافيا أن يكون أداؤك جيدا؛ يجب أن يكون أفضل من أداء الآخرين؛ وهذا يعني أن عليك المخاطرة. كتاب غروف **المذهون بالارتياب وحده يبقى** (1996)، يعد ركيزة أساسية مترعة بالتفكير والتأمل للمديرين حول نقاط الانعطاف الاستراتيجية؛ لحظات الاختطار القصوى حين يكون بقاء الشركة على المحك. فقد أظهر فهما عميقا لديناميات الصناعة، والتقنية المتغيرة، والحاجة إلى الرهانات المحسوبة. لا يعاني غروف من أوهام حول اتباع مخططات تفصيلية تزعم ضمان النجاح. فالاستعداد لركوب المخاطرة أمر جوهري؛ وهذا لا يناسب أصحاب العزائم الخائرة. الكتاب ملهم ومحفز (في جزء منه) بسبب استخدام قدر من التخويف. علّق غروف قائلا:

> نادى المعلم والخبير المحنك ادواردز ديمنغ باستئصال الخوف من الشركات. لقد عانيت من سذاجة هذه الحكمة، فأهم دور للمديرين هو إيجاد بيئة يكرس فيها الموظفون جهدهم بكل حماس للفوز في السوق. يلعب الخوف دورا رئيسا في إيجاد مثل هذا الحماس والحفاظ عليه. خوف من المنافسين، خوف من الإفلاس، خوف من الخطأ، والخوف من خسارة كل شيء يمكن أن يشكل حوافز قوية(14).

الكتب الرائجة التي تناولت عالم الأعمال لا تتطرق عادة إلى الخوف، فليس للخوف مكان في العالم الوردي حيث يتحول الفقراء إلى أثرياء بقدرة قادر، أو في حي السيد روجرز حيث الراحة والدفء والأمان، لينتصر الخير دوما ويهزم الشر، وتؤدي حفنة من القواعد البسيطة إلى النجاح المتوقع، بغض النظر عما يفعله الآخرون. لا يصنع الخوف قصة مسلية قبل النوم. لكننا الآن عرفنا أن هذا النوع من الثقة الساذجة المتكئة على الأوهام يُستبعد أن يعطي أفضل النتائج.

لـــست المعجب الوحيد باندي غروف. ففي عام 2004، اختارته كلية وارتـــون ليكون أكثر المديرين التنفيذيين نفوذا وتأثيرا خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية. أما جيفري غارتن، العميد السابق لكلية الإدارة بجامعة ييل، فقد مضى خطوة إضافية، حيث دعا غروف "نموذجا متفوقا لأجيال المستقبل مـــن كبار المديرين التنفيذيين"[15]. لماذا المدح والتقريظ؟ السبب لا يكمن في مجـــرد نـــتائج انتيل الرائعة – فهناك شركات أخرى استطاعت مضاهاتها إذا اعـــتمدنا علـــى مقاييس أداء الأسهم – بل في قدرته على الاستجابة للتغيير، والنهوض من الكبوات. كتب غارتن يقول إن عبقرية غروف تمثلت في ربط ورصـــف الاستراتيجية والتنفيذ حتى حين كانت قوى العولمة تسبب تغييرات هائلة في بيئة الأعمال. لقد اتخذ خيارات استراتيجية محسوبة، ولم يتجاهل أبدا المخاطر الكبيرة المرافقة. أما بالنسبة للتنفيذ، فقد أتاح غروف للمديرين فسحة للمبادرة، لكنه "كان قاسيا وعنيفا في مطالبتهم بقياس أدائهم في كل خطوة". كما طالبهم بالتفكير بأنفسهم ولأنفسهم، وعدم قبول الأفكار المبتذلة لمجرد أن الآخـــرين يقولـــون إنها صحيحة. وفيما بعد، تناول سيرته بالتفصيل ريتشارد تيدلو من كلية هارفارد للأعمال، الذي دعاه "أفضل نموذج لدينا لقيادة عمل تجـــاري في القرن الحادي والعشرين"، لا بسبب اتباعه مخططا تفصيليا لنجاح طويل الأمد، بعناد وإصرار *القنفذ*، بل لتيقظه ومراقبته للتغيرات التي تطرأ على المـــشهد التنافـــسي والتكـــيف مع الظروف؛ التقنية، والتنافسية، والتنظيمية، والاســـتهلاكية. كـــتب تيدلو يقول: "استطاع غروف النجاة من الاصطفاء الطبيعـــي عبر قيامه بالارتقاء بنفسه. لقد أجبر نفسه على التكيف مع سلسلة متوالية من الحقائق الواقعية، وخلّف وراءه الافتراضات المهملة"[16].

حـــتى مع نجاح وازدهار انتيل في التسعينيات، لم يأخذ غروف النجاح كقـــضية مـــسلّم بها، ولم يفارقه خوف اللاجئ الهنغاري من اختطار الفشل المحتوم. عمل بشكل وثيق مع كلايتون كريستنسن من كلية هارفارد للأعمال في مـــسعى مـــنهما لتجـــنب ضرر التقنيات المعيقة. كما تعاون مع روبرت

بيرغلمان من كلية ستانفورد للأعمال، الذي فصّل في كتابه **الاستراتيجية قدر** (2002) عملـــية رسم الاستراتيجية في شركة انتيل. وإذا تمتعت شركة بوعي بمجالهـــا وصـــناعتها، وإدارة رشيدة، وسجل حافل بالابتكار، وتوليفة تجمع المـــواهب اللامعـــة والثروة الوفيرة، فلا بد أن تكون انتيل. لاحظت صحيفة نـــيويورك تايمز أن انتيل "ظلت طيلة عقدين من السنين، أكثر الشركات ثباتا ورسوخا في وادي السيليكون"(17). في عام 2005، احتلت المرتبة السابعة بين أكبر الشركات الأميركية في رسملة السوق، حيث بلغت أكثر من 180 مليار دولار، واحتلت المرتبة الثامنة عشرة في تحقيق الأرباح.

علـــى الرغم من كل ذلك، هل ضمنت انتيل النجاح المستمر؟ لا، أبدا. فعلـــى شاكلة العديد من الشركات الناجحة، واجهت انتيل صعوبة في العثور علـــى قنوات جديدة لتحقيق النمو في الأرباح، واستطاعت إحدى الشركات المنافسة، أيه أم دي، تحقيق اختراقات مهمة وإضعاف هيمنة انتيل على سوق المعالجـــات المصغرة، بينما تباطأ سوق الحواسب الشخصية. لم تحقق مساعي انتـــيل الأولـــية للتوسع إلى أسواق جديدة نجاحا يذكر. كما لم يحقق دخولها سوق أجهزة التلفزيون الرقمية سوى تقدم ضعيف، وتباطأت في إدراك التغير الـــذي طرأ على سوق الرقاقات الإلكترونية وانتقاله من التشديد على السرعة إلى دمـــج المعالجات مع غيرها من التقنيات. في العام 2005، ذكرت صحيفة فايننـــشال تايمـــز أن "ثقة انتيل، التي بنيت على هيمنتها على سوق الحاسب الشخـــصي، حـــيث تدخل رقاقاتها أربعة من كل خمسة حواسب تباع، قد تزعزعت خلال السنة الماضية"(18).

مـــا الـــذي كانـــت انتـــيل بحاجة إليه لتحسين الأداء؟ بالطبع الخيار الاستراتيجي الذي يشمل المخاطرة دوما. في العام 2005، أعلن كبير المديرين التنفـــيذيين الجديـــد، بـــول اوتيلليني أن شركة انتيل ستتجاوز مجال نشاطها التقليدي (المعالجات المصغرة) وتنتقل باتجاه التركيز على الرقاقات والبرمجيات، وجمعهـــا في منـــصات بهدف تنويع حقول النشاط؛ من الحاسب المحمول إلى

الغـــرفة الحـــية إلى التطبيقات اللاسلكية. إلى جانب هذا التحول أتت إعادة تـــصميم العلامـــة التجارية للشركة عبر شركة جديدة بعلامة تجارية جديدة؛ لـــيب اهـــيد. كانت إعادة التوجيه عملية جريئة، وقطيعة مع الماضي، بدت لبعض المراقبين خروجا عن المسار الذي اختطه ووجهه اندي غروف، فكيف كانـــت ردة فعـــل اندي غروف؟ هل أدان مقاربة الشركة الجديدة باعتبارها تجـــسيدا *للانحـــراف عن النشاط الأساسي*؟ على العكس تماما. ففي اجتماع لكبار مديري الشركة، أعلن غروف عن موافقته القوية، مشيرا إلى أن الاتجاه الجديـــد "واحـــد مـــن أفضل تمظهرات دمج قيم انتيل القائمة على ركوب المخاطـــرة، والانضباط، والتوجه المُركّز على النتائج، رأيته هنا"[19]. هل كان الـــنجاح مـــضمونا؟ من المستبعد ذلك، فاندفاعة انتيل الاستراتيجية الجديدة متخمة بالأخطار والمخاطر. لكن مرة أخرى، اضطرت الشركة لإعادة ابتكار نشاطها أو القبول بتراجع النمو وتقلص هوامش الربح، فالشركات التي تتمتع بالـــذكاء والفطـــنة تقوِّم وتقدر خياراها وتبذل ما بوسعها لزيادة احتمالات النجاح، لكن حتى في هذه الحالة تظل حظوظها مغلّفة بالغموض وعدم اليقين، وأذكى المديرين وأكثرهم حكمة وفطنة، مثل اندي غروف، يعرفون ذلك حق المعرفة.

نظرة إلى شركة لوغيتيك

في المثال الأخير، سنعاين شركة لا تملك مديرا تنفيذيا شهيرا، أو سجلا حـــافلا من النجاح يمتد طيلة خمس وثلاثين سنة. شركة لوغيتيك واحدة من الـــشركات العالمية الرائدة في إنتاج واجهات الحاسب؛ الفأرة، لوحة المفاتيح، الأجهزة المحيطية، مكبرات الصوت... تأسست الشركة في سويسرا وتتمركز الآن في فيرمـــونت بولاية كاليفورنيا، بينما تنتشر عمليات التصميم والتصنيع في أوروبـــا وأميركا الشمالية وآسيا. في سوق صعب شديد المنافسة، بعضها يأتي من مايكروسوفت – ومن انتيل أيضا – استطاعت لوغيتيك أن تبلي بلاء

حسنا. فبين عامي 1999 - 2005، تضاعفت المبيعات ثلاث مرات والأرباح بنسبة أكبر.

كيف يمكننا تفسير نجاح لوغيتيك؟ من المغري القول إنها تتمتع بموظفين أكفـــاء، لـــربما يكون ذلك صحيحا بالمقياس الموضوعي، لكننا نعرف أن من الـــسهل وصف الموظفين بعبارات إيجابية طالما كانت شركتهم ناجحة. لربما نـــضيف أيـــضا أن الشركة تسودها ثقافة عظيمة، وإذا سألت موظفيها فلربما يقولـــون إنهـــا كذلك فعلا، لكن ذلك لا يعد تفسيرا كافيا. إذ توصف ثقافة الـــشركات الـــناجحة عادة بأنها عظيمة؛ لأن الموظفين يحبون العمل في فريق نـــاجح، ويشعرون بالثقة بمستقبلهم. أما بالنسبة للتوجه المُركّز على الزبون، فهذا أمره سهل أيضا، لأن النمو السريع في مبيعات لوغيتيك لا بد أن يعني أن الزبائن يغرمون بمنتجاتها (مثل الفأرة اللاسلكية التي أستخدمها الآن). قد نزعم أيضا أن الشركة ناجحة لأنها اتبعت استراتيجية مُركّزة، وصحيح أنها ركّزت علـــى مدى ضيق من المنتجات، لكننا نستطيع أن نجادل في مسألة هل نجحت بـــسبب تركيزها أو أن تركيزها سبب نجاحها. دعونا لا ننسى القيادة. يمكننا دومـــا العثور على أسباب لاستنتاج أن للشركة التي تحقق نموا سريعا ومرابح كـــبيرة قائـــدا لامعـــا. وبمقدورنا دوما أن نجد الدليل الدامغ على رؤية كبير المديـــرين التنفيذيين الثاقبة، ومقدرته على الإلهام، وسلامة منطقه، واستقامته الأخلاقية. لكن معرفتنا ازدادت الآن. إذ نعلم أن النجاح أمر نسبي لا مطلق، والمنافسون يحاكون الناجحين فتتآكل المزايا والأفضلية. حتى القرارات الصائبة تؤدي إلى نتائج سيئة أحيانا، الأمر الذي يعني أنها لم تكن عبارة عن أخطاء أو عثرات، والممارسات التي تنجح في شركة لن تعطي التأثير ذاته في أخرى. إذاً، كيف نفسر نجاح لوغيتيك؟

في العام 2005، حضرت اجتماعا تحدث فيه كبير المديرين التنفيذيين في الـــشركة، غيرينو دي لوكا. يتمتع هذا المدير الإيطالي الأصل بخبرة طويلة في الـــولايات المـــتحدة، حيث عمل سنين عديدة كمدير للتسويق في شركة ابل

كومبيوتر. تساءلت: هل سيحاول تفسير نجاح الشركة بلغة الموظفين الأكفاء والقـــيم القـــوية والروح المعنوية العالية؟ في الحقيقة، وصف دي لوكا نجاح لوغيتيك - والتحديات التي تواجهها - بشكل واضح من منظور الاستراتيجية والتنفـــيذ، ولم يتجـــنب التصدي لما يتأصل في كل منهما من غموض وعدم يقـــين. أولا، قام بمراجعة الخيارات الاستراتيجية الواعية التي اتخذها الشركة. حيث ركّزت على جزء واحد: المنتجات التي توفر واجهة الاتصال بين الناس والتقنـــية. ضمن هذا الجزء/الشريحة، أكدت على أهمية التصميم، والوظيفية، والتقنـــية، واهـــتمت بتجربة المستخدم، وأرادت بناء منتجات يحب الزبائن استخدامها، ويفخرون بعرضها على أصدقائهم. تجنبت الشركة بشكل واضح المنتجات السلعية، وحذر دي لوكا موظفيه بالقول: "في اللحظة التي تعتقدون فـــيها أن منتجكم سلعة، سيصبح كذلك". وفي حين رفضت الشركة المنافسةَ على السعر، إلا أنها تعمدت المحافظة على أسعار معقولة بحيث يستطيع الزبائن اتخاذ قرار الشراء دون تفكير مطول. بعد إدراك سرعة التغير التقني، استبدلت الشركة منتجاتها بصورة جسورة. أشار دي لوكا إلى أن الشركة كررت "قتل الـــوزة الذهبـــية التي تحضر لها البيض بشكل أسرع مما يتطلبه السوق". كما امتنعت عن المنتجات الجديدة التي لم تكن تملك فرصة في تقديم أفضلية تنافسية على ما يبدو. وقال ملاحظا: "عليكم اختيار ملعبكم بعناية ودقة، وأن تتفوقوا فيه. قلنا لا مرات عديدة للفرص التي بدت سانحة، والسوق الذي نما بسرعة. لماذا قلنا لا؟ إما لأننا لم نكن متميزين، أو لأننا شعرنا بأننا لن نكون قوة كافية في تلـــك الأسواق". دي لوكا مدير يقظ دائما، يمسح ويسبر البيئة التنافسية، ويـــتخذ الخيارات وفقا لها، وتوكيده على الابتكار استدعى إنفاقا كبيرا على الـــبحث وتطويـــر المنتج: "الخيار الجوهري الذي نتخذه عن وعي"، حسبما وصـــفه. هـــل شملـــت هذه الخيارات ركوب المخاطرة؟ أجل. يجب أن تقرأ السوق، وتدرس المنافسة، وتتفحص الاتجاهات، وتعاين مهاراتك وقدراتك، ثم تراهن. هل كانت شركة لوغيتيك مصابة بنوع من *الذهان الارتيابي*، على حدّ

تعـــبير انـــدي غروف؟ مائة بالمائة. ففي هذه الصناعة، وباعتبار حدة المنافسة وسرعة التغيير، يجب أن تكون كذلك.

شـــدد دي لـــوكا أيـــضا علـــى أهمية التنفيذ. فما إن تتخذ الخيارات الاســـتراتيجية، حـــتى ينتقل التركيز إلى الخطوات الإجرائية. قال دي لوكا: "تعلمـــنا مرات عديدة أن الاستراتيجية المحددة بأسلوب معتدل أفرزت نجاحا دراماتيكيا من خلال التنفيذ الصحيح". لكنه لم يكتف باستحضار كلمة *تنفيذ* فقـــط، بل حدد العوامل المفتاحية التي حظيت بأكبر قدر من الأهمية لشركته كي تحقق النجاح في بيئتها التنافسية. أحدها *تطوير منتج جديد*، عبر أساليب وأنـــساق وعملـــيات واضحة. *والآخر إدارة سلسلة التوريد*، التي استخدمت مراكـــز توزيع في أميركا الشمالية وأوروبا. كما استثمرت الشركة بشدة في مواقع تصنيعية متطورة، حيث افتتحت مؤخرا منشأة جديدة في الصين. لكن على الرغم من هذا الاهتمام بالاستراتيجية والتنفيذ، أدرك دي لوكا أيضا أن الـــنجاح لا يمكن ضمانه أبدا. فهناك كما قال جهود متناغمة تبذلها الشركة لتجنب الغطرسة والرضى الذاتي: "نحن نجبر أنفسنا على محاولة تجنب متلازمة *إذا لم يفشل، لا تصلحه*. وندخل باستمرار تغييرات على الطريقة التي ندير بها نشاطنا، وندخل التغييرات على بنيتنا التنظيمية، ونظامنا. إن مقاومة التغيير في الـــشركات الـــناجحة كبيرة جدا، لكن علينا إحداث ذلك التغيير". هل فكّر كـــبير المديرين التنفيذيين في شركة لوغيتيك بأنه يتبع مخططا تفصيليا للنجاح الـــدائم؟ لا، أبـــدا. لكـــنه اتخـــذ قرارات سديدة ومتروية حول الخيارات الاستراتيجية - قرر ما ينبغي الامتناع عن فعله وما يجب فعله - لتعقبها عملية تنفيذ منضبطة اعتمادا على أوليات واضحة ومقاييس ظاهرة[20].

وأخيراً

هـــل ســـتبقى شركة لوغيتيك مزدهرة وناجحة دوما؟ دوام الحال من المحـــال. فالطبيعة الوحشية للمنافسة في السوق تعني بالنسبة للشركة، ولغيرها،

أن بلـوغ القمـة أمـر صعب، فهو مزيج من الاستراتيجية الحاذقة، والتنفيذ المـتفوق، والحظ الجيد. أما البقاء على القمة فهو أكثر صعوبة، لأن النجاح يجـتذب المقلـدين، وبعـضهم علـى استعداد لركوب مخاطر تبدو متهورة للناجحين، لكن قلة منهم ربما يحققون نجاحا مشهودا، بل يوقعون الاضطراب والفوضى في الشركات الناجحة والراسخة. ستتمكن قوى المنافسة، عاجلا أم آجـلا، بالاقتران مع التغير التقني، من إضعاف موقع لوغيتيك. حين يتراجع أداؤهـا، خـلال سنتين أو عشرين سنة، لا بد أن يقول أحدهم إن الشركة أخطأت أو إن كبير المديرين التنفيذيين دفعها إلى الهاوية، وستكتب الصحف الـتي تصدر صباح الاثنين أن على لوغيتيك أن تفعل المزيد من هذا أو القليل مـن ذاك، وأنها أخطأت حين انحرفت عن منتجها الأساسي. أو ربما فشلت بـسبب التشبث طويلا بنشاطها الأساسي، والقرارات التي أعطت نتائج سيئة سـتدان بوصـفها قرارات سيئة، وسيبقى على الدوام إغراء رواية قصة بليغة تجعل كل شيء يبدو معقولا ومنطقيا، وتقترح أسباب نجاح من يستحق وفشل الأشرار المتغطرسين.

سـتظهر علـى الدوام أيضا كتب تحاول اكتشاف العوامل التي تفصل أفـضل الـشركات عـن البقية، وتنصح المديرين بما يجب عليهم فعله لقيادة شركاتهم والارتقاء بها إلى الذرى، والانضمام إلى صفوف الشركات العظيمة، والرابحة، والناجحة. بعض هذه الكتب سيكون مفيدا، وبعضها لن يفيد أحدا. وسيواصـل المديـرون قـراءتها، مـستلهفين على تعلم رؤى جديدة، وآملين باكتـشاف طرق جديدة يمكنهم تطبيقها. هذا كله ليس أمرا محتوما فقط، بل هو مفيد وعلامة من علامات النشاط والحيوية.

كانـت الفكرة المركزية في هذا الكتاب تدور حول حقيقة أن تفكيرنا بعالم الأعمال يشكله عدد من الأوهام، وأملي أن يقرأ المديرون كتب الأعمال بحـس نقـدي، بعد التحرر من الأوهام، وأن تُلطّف أعمق خيالاتهم وأحب آمالهم بقليل من الواقعية.

كما آمل على وجه الخصوص أن يتذكر المديرون ما يلي:

* إذا لم تقـاس المتغيرات المستقلة بشكل مستقل، فسنجد أنفسنا نخوض حتى الرُّكب في الهالات.

* إذا كانـت البـيانات/المعطيات متخمة بالهالات، فلا يهم حجم ما جمعنا منها، أو مدى ما يبدو عليه تحليلنا من تطور وتعقيد.

* نـادرا ما يستمر النجاح مدة طويلة كما نشتهي؛ ففي أغلب الأحوال، لا يكون النجاح طويل الأمد سوى وهم مبني على الاختيار بعد وقوع الحدث.

* أداء الشركة أمر نسبي لا مطلق. ويمكن لأداء الشركة أن يكون جيدا ومع ذلك تتخلف عن الركب.

* قـد يصح القول إن الشركات الناجحة تراهن على الحصان الأقل حظا في الفوز، لكن ذلك لا يؤدي غالبا إلى النجاح.

* من يزعم العثور على قوانين لفيزياء عالم الأعمال إما أن يكون جاهلا بعالم الأعمال أو بعلم الفيزياء، أو بالاثنين معا.

* الـبحث عـن أسـرار النجاح المكنونة لا يكشف سوى القليل عن عالم الأعمـال، لكـنه يكشف كل شيء عن الباحثين؛ مطامحهم ورغبتهم في اليقين.

وماذا بعد أن نكنس هذه الأوهام؟ حين يتعلق الأمر بإدارة شركة ورفع مستوى أدائها، يعرف المدير الحكيم أن:

* أي استراتيجية سديدة تشمل ركوب المخاطرة ومن يحسب أن استراتيجيته بـسيطة ولا تـشمل ركوب المخاطرة، فلربما يعاني من البساطة في التدبير والسذاجة في التفكير.

* التنفيذ يكتنفه الغموض وعدم اليقين أيضا؛ فما ينجح في شركة ما (مع قوة عاملة معينة)، قد يفرز نتائج مختلفة في مكان آخر.

* الحـظ يلعـب دورا أكبر مما نظن غالبا، أو مما يحب المديرون الناجحون الاعتراف به عادة.

* الـصلة بـين المـدخلات والنتائج واهية، والنتائج السيئة لا تعني دوما أن المديرين أخطؤوا؟ والنتائج الجيدة لا تعني دوما أنهم أصابوا وتصرفوا بذكاء وألمعية.
* لكن عندما يتخذ القرار ويفوت أوان تغييره، يتصرف أفضل المديرين كأنما الحظ أمر غير ذي صلة؛ الإصرار والدأب هما كل شيء.

هـل يضمن كل ما تقدم النجاح؟ لا، بالطبع. لكنني أظن أنه سيحسن فرصك بالنجاح، وهو هدف منطقي ينبغي السعي إليه؛ ولن تجد نفسك على شـط جزيـرة مدارية، تتساءل لماذا لم تهبط طائرات الشحن حتى الآن، على الرغم من جهودك المخلصة لاتباع صيغ النجاح.

حواشي الفصل العاشر

(1) انظر:

Greene, Jay, "Troubling Exits at Microsoft," *Business Week*, September 26, 2005, p. 55.

(2) يقـــول ويغينـــــز وروفيلي (2005): "تصبح الأفضلية التنافسية المستدامة مسألة أقل تعلقـــا بالعـــثور/والحفاظ على ميزة تنافسية واحدة، وأكثر تعلقا بالعثور/والحفاظ على سلسلة من الميزات التنافسية بمرور الزمن، وتركيزها في أفضلية تنافسية مستدامة".

(3) انظر:

Lester, Tom, "Learning How to Fail in Business," *Financial Times*, September 29, 2003.

(4) يقـــول أستاذ الاستراتيجية جاي بارني: "الشركات التي تتمتع بعوائد تتجاوز المستوى العـــادي ربما تنجح في ذلك بسبب الرؤى المتبصرة والقدرات الفريدة التي تحكمت بها حـــين تبـــنت الاستراتيجيات التي تُولّد عائدات مرتفعة حاليا. من ناحية أخرى، ربما يكون الحظ قد حالف هذه الشركات أيضا". انظر:

Barney, Jay B., "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science* 32, no. 10 (October 1986): 1231-1241.

(5) انظر:

Rubin and Weisberg, p. 7.

(6) Rubin and Weisberg, p. 7.

(7) Rubin and Wcisberg, p. 46.

(8) Rubin and Weisberg, pp. 42-46.

(9) Rubin and Weisberg, p. 46.

(10) Rubin and Weisberg, p. xii.

(11) انظر:

Grove, Andrew S., Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company, New York: Doubleday, 1996, p. 83.

(12) Grove, 1996, p. 102.

(13) Grove, 1996, pp. 152-53.

(14) Grove, 1996, p. 117.

(15) انظر:

Grant, Geoffrey, "Andy Grove Made the Elephant Dance," *Business week*, April 11, 2005, p. 11.

(16) انظر:

"The Education of Andy Grove," *Fortune*, December 12, 2005, pp. 33-41.

(17) انظر:

Markoff, John, "The Disco Ball of failed Hopes and Other Tales from Inside Intel," *New York Times*, November 29, 2004.

مجلــة بيزنس ويك صورت شركة انتيل أيضا كواحدة من أعظم الشركات الإبداعية المبتكرة في عالم الأعمال، انظر:

Edwards, Cliff, "Superchanging Silicon Valley," *Business Week*, October 4, 2004, p. 8.

(18) انظر:

Natal, Chris, "Intel Inside Out: The Chip Industry Leader adapts to Changing Consumer demands," *Financial Times*, February 9, 2995, p. 15.

(19) Edwards, Cliff, "Inside Intel," *Business Week,* January 9, 206, pp. 43-53.

(20) من تعليقاته خلال:

IMD's *Orchestrating Winning Performance*, Lausanne Switzerland, June 26, 2005.

ملحق

تدعم الجداول الواردة في الصفحات التالية التحليل المالي لأداء الشركات التي تناولها كتابا **البحث عن التميز، وبنيت لدوم**؛ كما ناقشناه في الفصل السادس.

الجدول 1 أ

يظهر الجدول العائد الإجمالي على المساهم (النسبة المئوية للتغير في سعر السهم مع إعادة استثمار الأرباح كلها) في الشركات الخمس والثلاثين *الممتازة* لمدة خمس سنوات ثم عشر سنوات بعد انتهاء دراسة بيترز ووترمان. نما مؤشر ستاندارد أند بور 500 بنسبة 99.47% بين عامي 1980-1984، وبنسبة 403.40% بين عامي 1980-1989. ذُكر نمو كل شركة في كل مدة مع وضع إشارة (+) إذا تجاوز المؤشر أو إشارة (–) إذا لم يتجاوزه. على وجه العموم، تفوقت اثنتا عشرة شركة على المؤشر بين عامي 1980-1984، بينما فشلت ثلاث عشرة شركة في بلوغه؛ وبالنسبة للفترة الممتدة بين عامي 1980-1989، تجاوزت ثلاث عشرة شركة المعدل، بينما فشلت ثماني عشرة شركة في بلوغه.

العائد الإجمالي على المساهم

في الشركات الخمس والثلاثين *الممتازة*

1989–1980/1984–1980

(%)

1989–1980	1984–1980		
%403.40	%99.47	ستاندارد أند بور500 (S & P 500)	
− 380.79	− 99.06	ثري أم (3M)	1
+ 460.36	+ 206.89	الن− برادلي (Allen-Bradley)	2
− 149.76	− 11.38	امدال (Amdahl)	3
− 95.32	− 15.35 −	افون برودكتس (Avon Products)	4
+ 750.96	+ 235.09	بريستول ميبرز (Bristol-Meyers)	5
− 40.61	− 29.62 −	كاتربلر تراكتر (Caterpillar Tactor)	6
	− 94.47	تشيزبورو− بوندز (-Cheseborough Ponds)	7
− 225.68	+ 104.46	دانا (Dana)	8
	+114.12	داتا جنرال (Data General)	9
− 138.11	− 60.80	ديجيتال اكويبمنت (Digital Equipment)	10
+ 438.65	− 15.92	داو كيميكال (Dow Chemical)	11
+ 408.84	− 66.79	دوبونت (Dupont)	12
− 203.55	− 90.70	ايستمان كوداك (Eastman Kodak)	13
+ 478.65	+ 141.69	ايمرسون الكتريك (Emerson Electric)	14
− 72.64	− 34.76 −	فلور (Flour)	15
+ 967.85	+ 114.06	فريتو− لاي (بيبسي كو) (Frito-Lay) PepsiCo	16
− 237.46	+ 135.08	هيوليت− باكارد (Hewlett-Packard)	17
	− 39.80 −	هيوز ايركرافت (Hughes Aircraft)	18
− 119.70	+ 141.02	آي بي أم (IBM)	19
− 206.68	− 65.93	انتيل (Intel)	20

		1984-1980	1989-1980
21	جونسون أند جونسون (Johnson & Johnson)	- 56.45	+ 476.32
22	كي مارت (Kmart)	- 83.99	- 227.8
23	ليفي ستروس (Levi Strauss)	-11.39-	
24	ماي تاغ (Maytag)	+ 156.85	+ 459.34
25	مكدونالد (McDonalds)	+ 189.85	+ 822.66
26	ميرك (Merck)	- 53.57	+ 750.88
27	ناشيونال سيميكوندكتر (National Semiconductor)	- 54.33	- 5.78 -
28	بروكتر أند غامبل (Procter & Gamble)	- 95.17	+ 474.78
29	رايكيم (Raychem)	- 1.81	- 91.94
30	شلومبرغر (Schlumberger)	- 0.27	- 52.10
31	ستاندارد اويل (الهند) (Standard Oil - India)	- 74.75	- 368.07
32	تكساس انسترومنتس (Texas Instruments)	- 48.91	- 45.74
33	وال- مارت (Wal-Mart)	+ 800.28	+ 4269.51
34	والت ديزني (Walt Disney)	- 46.90	+ 1038.73
35	وانغ لابس (Wang Laboratories)	+ 213.97	- 34.97 -

تجاوزت 13 شركة معدل مؤشر ستاندارد أند بور 500

فشلت 18 شركة في تجاوز معدل مؤشر ستاندارد أند بور 500

المصدر : Compustat

الجدول 1 ب

يقـــارن هـــذا الجدول الأداء الربحي (الدخل التشغيلي كنسبة مئوية من إجمالي الأصول) للشركات الخمس والثلاثين *الممتازة* خلال السنوات الخمس التي سبقت انتهاء دراسة بيترز ووترمان، 1975-1979، مع السنوات الخمس الـــتي تلـــت انتهاء الدراسة. ثلاثون من الشركات الخمس والثلاثين تراجعت أرباحها بعد انتهاء الدراسة، الأمر الذي يتسق مع فكرة أن الشركات المختارة علـــى أساس المستوى الرفيع من الأداء ستميل إلى النكوص والتراجع لاحقا. خمـــس شـــركات فقـــط - الـــن - برادلي، هيوليت - باكارد، آي بي أم، مكدونالد، وال - مارت، استطاعت زيادة أرباحها.

الأداء الربحي للشركات الخمس والثلاثين *الممتازة*

1984-1980/1979 -1975

(%)

		1979-1975	1984-1980
1	ثري أم (3M)	%21,9	- %21.0
2	الن- برادلي (Allen-Bradley)	9.3	+ 10.3
3	امدال (Amdahl)	21.2	- 5.7
4	افون برودكتس (Avon Products)	33.8	- 20.4
5	بريستول ميرز (Bristol-Meyers)	21.6	- 21.2
6	كاتربلر تراكتر (Caterpillar Tactor)	18.1	- 3.2
7	تشيزبورو- بوندز (Cheseborough-Ponds)	20.7	- 19.5
8	دانا (Dana)	18.2	- 11.6
9	داتا جنرال (Data General)	20.6	- 9.4
10	ديجيتال اكويبمنت (Digital Equipment)	14.9	- 11.9
11	داو كيميكال (Dow Chemical)	14.5	- 6.5
12	دوبونت (Dupont)	14.0	- 13.8
13	ايستمان كوداك (Eastman Kodak)	21.6	- 16.9

			1979-1975	1984-1980
14	ايمرسون الكتريك (Emerson Electric)		24.1	- 22.8
15	فلور (Flour)		16.1	- 7.3
16	فريتو - لاي (بيبسي كو) (Frito-Lay) PepsiCo		16.6	- 14.8
17	هيوليت-باكارد (Hewlett-Packard)		18.8	+ 19.4
18	هيوز ايركرافت (Hughes Aircraft)		17.5	- 10.6
19	آي بي أم (IBM)		23.4	+ 23.7
20	انتيل (Intel)		29.8	-10.1
21	جونسون أند جونسون (Johnson & Johnson)		20.1	- 17.4
22	كي مارت (Kmart)		16.2	- 9.7
23	ليفي ستروس (Levi Strauss)		29.4	- 20.0
24	ماي تاغ (Maytag)		37.3	- 27.5
25	مكدونالد (McDonalds)		17.8	+18.1
26	ميرك (Merck)		24.4	- 18.5
27	ناشيونال سيميكوندكتر (National Semiconductor)		16.1	- 5.0
28	بروكتر أند غامبل (Procter & Gamble)		18.3	- 17.4
29	رايكيم (Raychem)		15.0	- 13.2
30	شلومبرغر (Schlumberger)		23.2	- 20.2
31	ستاندارد اويل (الهند) (Standard Oil - India)		19.4	-15.8
32	تكساس انسترومنتس (Texas Instruments)		15.4	- 8.4
33	وال- مارت (Wal-Mart)		18.4	+19.8
34	والت ديزني (Walt Disney)		15.7	- 10.0
35	وانغ لابس (Wang Laboratories)		15.3	- 13.8

الشركات التي زادت أرباحها 5

الشركات التي تراجعت أرباحها 30

المصدر: Compustat

الجدول 2 أ

يظهـــر هذا الجدول العائد الإجمالي على المساهم (النسبة المئوية للتغير في ســـعر الـــسهم مع إعادة استثمار الأرباح كلها) للشركات السبع عشرة التي تملك *رؤى* تطورية لمدة خمس وعشر سنوات بعد انتهاء دراسة كوليتز وبوراس (ملاحظة: انتهت الدراسة مع نهاية العام 1990، لذلك تبدأ المدة اللاحقة على الدراســـة في يناير/كانون الثاني 1991؛ بالمقابل، انتهت دراسة بيترز ووترمان مع نهاية العام 1979، ولذلك تبدأ المدة اللاحقة في كانون الثاني/يناير 1980). حقق مؤشر ستاندارد أند بور 500 نموا بنسبة 115.44 % بين عامي 1991-1995، وبنسبة 399.78% بين عامي 1991-2000. تجاوزت ثماني شركات معـــدل المؤشر بين عامي 1991-1995، بينما فشلت تسع؛ وبالنسبة للفترة الممتدة بين عامي 1991-2000، تجاوزت ست شركات المؤشر بينما فشلت عشر.

الأداء السوقي للشركات السبع العشرة التي تتمتع *بالرؤى* التطورية 1991-1995/1991-2000

(%)

		1995-1991	2000-1991
	ستاندارد أند بور 500	% 115.44	% 399.78
1	ثري أم (3M)	- 82.32	- 290.10
2	امريكان اكسبريس (American Expres)	+ 168.03	+ 1027.59
3	بوينغ (Bocing)	- 92.96	- 245.81
4	سيتي كورب (Citycorp)	+ 480.49	
5	فورد (Ford)	+ 167.66	+ 611.18
6	جنرال الكتريك (General electric)	- 76.61	-152.42

		1995-1991	2000-1991
7	هيوليت - باكارد (Hewlett-Packard)	+ 456.52	+ 884.07
8	آي بي أم (IBM)	- 4.95 -	- 266.39
9	جونسون أند جونسون (Johnson & Johnson)	+ 163.71	+ 593.59
10	ميرك (Merck)	+ 149.37	+ 675.95
11	موتورولا (Motorola)	+ 352.69	- 399.69
12	نوردستروم (Nordstrom)	- 91.10	- 82.12
13	فيليب موريس (Philip Morris)	- 114.53	- 302.09
14	بروكتر أند غامبل (Procter & Gamble)	- 114.28	- 338.25
15	سوني (Sony)	- 65.26	- 283.58
16	وال-مارت (Wal-Mart)	- 51.11	+ 643.67
17	والت ديزني (Walt Disney)	+ 139.46	- 264.76
	فوق معدل مؤشر ستاندارد أند بور 500	8	6
	تحت معدل مؤشر ستاندارد أند بور 500	9	10

المصدر: Compustat

الجدول 2 ب

يقارن هذا الجدول الأداء الربحي (الدخل التشغيلي كنسبة مئوية من إجمالي الأصول) في الشركات السبع عشرة ذات *الرؤى* التطورية خلال السنوات الخمس السابقة على انتهاء دراسة كوليتز وبوراس، مع السنوات الخمس التالية على انتهائها. خمس من الشركات ذات *الرؤى* التطورية استطاعت زيادة أرباحها، بينما فشلت إحدى عشرة، وبقيت واحدة على حالها.

الأداء الربحي للشركات السبع عشرة ذات *الرؤى* التطورية

1995–1991/1990–1986

(%)

		1990–1986	1995–1991
1	ثري أم (3M)	20.3	– 16.9
2	امريكان اكسبريس (American Express)	5.0	– 1.5
3	بوينغ (Boeing)	5.2	+ 8.3
4	سيتي كورب (Citycorp)	2.5	+ 3.8
5	فورد (Ford)	9.7	– 5.3
6	جنرال الكتريك (General electric)	6.3	– 3.7
7	هيوليت - باكارد (Hewlett-Packard)	12.6	– 12.2
8	آي بي أم (IBM)	12.5	– 5.5
9	جونسون أند جونسون (Johnson & Johnson)	19.4	19.4 (لم تتغير)
10	ميرك (Merck)	28.2	– 24.5
11	موتورولا (Motorola)	9.3	+ 11.4
12	نوردستروم (Nordstrom)	15.4	– 13.1
13	فيليب موريس (Philip Morris)	17.4	+ 18.6
14	بروكتر أند غامبل (Procter & Gamble)	11.8	+ 13.3
15	سوني (Sony)	5.1	– 3.1
16	وال - مارت (Wal-Mart)	20.1	– 13.4
17	والت ديزني (Walt Disney)	16.6	– 13.1

الشركات التي زادت أرباحها 5

الشركات التي تراجعت أرباحها 11

المصدر: Compustat

الجدول 3 أ

يظهـــر هـــذا الجـــدول، على شاكلة الجدول 2 أ، العائد الإجمالي على المـــساهم (النسبة المئوية لتغير سعر السهم مع إعادة استثمار الأرباح كلها)، لكن بالنسبة للشركات *المقارنة* في دراسة كوليتر وبوراس. هنالك عدد أقل من الـــشركات التي أضيفت هنا مقارنة بعددها في جدول الشركات ذات *الرؤى* الـــتطورية، ونظرا لأن لبعضها ملكية خاصة، بينما اندمج غيرها، يصعب عقد مقارنة مباشرة بين المجموعتين. ومع ذلك، تظهر البيانات أن سبعا من شركات *المقارنة* تجاوزت معدل مؤشر ستاندارد أند بور 500 بين عامي 1991-1995 ، بينما فشلت خمس في بلوغه؛ وبالنسبة للفترة الممتدة بين عامي 1991-200 ، تفوقت ست على المعدل بينما فشلت ثلاث.

الأداء السوقي لشركات *المقارنة* الثلاث عشرة

2000-1991/1995-1991

(%)

		1995-1991	**2000-1991**
	ستاندارد أند بور 500	% 115.44	% 399.78
1	ويلس فارغو (Wells Fargo)	+269.00	+ 1288.97
2	مكدونيل دوغلاس (McDonnell (Douglas	+ 683.86	
3	تشيزمانهاتن (Chase Manhattan)	+ 630.98	
4	جنرال موتورز (General Motors)	− 76.61	−152.41
5	وستنغهاوس (Westinghouse)	− 32.41 −	− 148.94
6	تكساس انسترومنتس (Texas Instruments)	+ 192.22	+ 2112.43
7	بوروز/يونيسيس (Burroughs/Unisys)	+ 120.00	+ 485.00
8	بريستول ميرز (Bristol Meyers)	− 57.63	500.09

		1995–1991	2000–1991
9	بفيزر (Pfizer)	+ 250.94	+ 1521.54
10	زينيث (Zenith)	- 3.77	
11	ملفيل (Melville)	- 12.43 -	- 310.21
12	كولغيت بالموليف (Colgate (Palmolive	+ 115.65	+ 755.90
	فوق المعدل	7	6
	تحت المعدل	5	3

المصدر : Compustat

الجدول 3 ب

يقـــارن هذا الجدول، على شاكلة الجدول 2 ب، الأداء الربحي (الدخل التشغيلي كنسبة من إجمالي الأصول) لاثنتي عشرة شركة *مقارنة* في السنوات الخمس السابقة على انتهاء دراسة كوليتز وبوراس، مع السنوات الخمس التالية علـــى انتهائها (نسبة مئوية). تظهر البيانات أن ثمان من الشركات استطاعت زيادة ربحيتها في السنوات الخمس التي أعقبت انتهاء الدراسة، بينما تراجع أداء أربع.

الأداء الربحي لاثنتي عشرة شركة *مقارنة*

(%)

		1990–1986	1995–1991
1	ويلس فارغو (Wells Fargo)	2.1	+ 3.0
2	مكدونيل دوغلاس (McDonnell Douglas)	5.1	+ 8.2
3	تشيزمانهاتن (Chase Manhattan)	1.3	+ 1.7
4	جنرال موتورز (General Motors)	5.3	- 4.1

		1990-1986	1995-1991
5	وستنغهاوس (Westinghouse)	9.1	- 5.9
6	تكساس انسترومنتس (Texas Instruments)	4.5	+ 9.6
7	بوروز/يونيسيس (Burroughs/Unisys)	4.4	+ 6.2
8	بريستول ميرز (Bristol Meyers)	22.8	+ 26.2
9	بفيزر (Pfizer)	13.6	+ 16.6
10	زينيث (Zenith)	0.8 -	- 7.4 -
11	ملفيل (Melville)	21.6	- 13.1
12	كولغيت بالموليف (Colgate Palmolive)	11.3	+ 14.5

8 شركات زادت أرباحها

4 شركات تراجعت أرباحها

المصدر: Compustat

ببليوغرافيا

الكتب

Aronson, Eliot. *The Social Animal*, 5th ed., New York: W. H. Freeman & Co., 1988.

Barham, Kevin, and Claudia Heimer. *ABB: The Dancing Giant.* London: FT Pitman Publishing, 1998.

Berlin, Isaiah. *The Hedgehog and the Fox: An Essay on Tolstoy's View of History.* Chicago: Elephant Paperback, 1993.

Booker, Christopher. *The Seven Basic Plots: Why We Tell Stories.* London: Continuum Books, 2004.

Bossidy, Larry, and Ram Charan, with Charles Burck. *Execution: The Discipline of Getting Things Done.* New York: Random House Business Books, 2002.

Burgelman, Robert A. *Strategy Is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future.* New York: Free Press, 2002.

Carlin, George. *When Will Jesus Bring the Pork Chops?* New York: Hyperion, 2004.

Carroll, Paul. *Big Blues: The Unmaking of IBM.* New York: Crown Publishers, 1993.

Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.* Boston: Harvard Business School Press, 1997.

———, and Michael E. Raynor. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth.* Boston: Harvard Business School Press, 2003.

Collins, James C., and Jerry I. Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies.* New York: HarperBusiness, 1994.

Collins, Jim. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap . . . and Others Don't.* New York: Random House Business Books, 2001.

Derman, Emanual. *My Life as a Quant: Reflections on Physics and Finance.* New York: John Wiley, 2004.

Feynman, Richard P. *The Pleasure of Finding Things Out: The Best Short Works of Richard P. Feynman.* London: Penguin Books, 1999.

Foster, Richard N., and Sarah Kaplan. *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market–And How to Successfully Transform Them.* New York: Currency, Random House, 2001.

George, Bill. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value.* San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

Ghemawat, Pankaj. *Commitment: The Dynamics of Strategy.* New York: Free Press, 1991.

Gould, Stephen Jay. *Full House: The Spread of Excellence from Plato to Darwin.* New York: Three Rivers Press, 1996.

Grove, Andrew S. *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company.* New York: Doubleday, 1996.

Guralnick, Peter. *Last Train to Memphis: The Rise of Elvis Presley.* New York: Little, Brown, 1994.

Hitchens, Christopher. *Letters to a Young Contrarian.* New York: Basic Books, 2001.

Joyce, James. *Ulysses, the Corrected Version.* New York: Random House, 1986.

Joyce, William F., Nitin Nohria, and Bruce Roberson. *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success.* New York: HarperBusiness, 2003.

Kotter, John, and James Heskett. *Corporate Culture and Performance.* New York: Free Press, 1992.

Levitt, Steven D., and Stephen J. Dubner. *Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything.* New York: Penguin, 2005.

Marcus, Alfred A. *Big Winners and Big Losers: The Four Secrets of Long-Term Business Success and Failure.* Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education Inc., 2006.

Micklethwait, John, and Adrian Wooldridge. *The Witch Doctors: What the Management Gurus Are Saying, Why It Matters, and How to Make Sense of It.* London: Heinemann, 1996.

Murphy, James D. *Flawless Execution: Use the Techniques and Systems of America's Fighter Pilots to Perform at Your Peak and Win the Battles of the Business World.* Regan Books, 2005.

O'Reilly, Charles III, and Jeffrey Pfeffer. *Hidden Value: How Great Compa-*

nies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

Paine, Lynn Sharp. *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance.* New York: McGraw-Hill, 2003.

Peters, Thomas J., and Robert H. Waterman Jr. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies.* New York: Warner Books, 1982.

Peters, Tom. *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties.* London: Pan Books, 1992.

Pinker, Stephen. *How the Mind Works.* London: Penguin Books, 1997.

Rubin, Robert E., and Jacob Weisberg. *In an Uncertain World: Tough Choices from Wall Street to Washington.* New York: Random House, 2003.

Schumpeter, Joseph. *Capitalism, Socialism, and Democracy.* New York: Harper, 1942.

Shaw, George Bernard. *Pygmalion.* London: Penguin Books, 1916.

Simon, Herbert A. *Models of My Life.* New York: Basic Books, 1991.

Taleb, Nassim Nicholas. *Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets.* New York: Texere, 2004.

Tetlock, Philip E. *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?* Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2005.

Twain, Mark (Samuel L. Clemens). *The Annotated Huckleberry Finn: The Adventures of Huckleberry Finn.* New York: W. W. Norton & Co., 2001.

Waters, John K. *John Chambers and the Cisco Way: Navigating Through Volatility.* John Wiley & Sons, 2002.

Yin, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods.* Newbury Park, CA: Sage Publications, 1984.

Zook, Chris, with James Allen. *Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence.* Boston: Harvard Business School Press, 2001.

المقالات

"Global Most Admired: The World's Most Admired Companies," *Fortune,* October 2, 2000.

"Who's Excellent Now?," *Business Week,* November 5, 1984, pp. 46–48.

"Fortune 500 Largest U.S. Corporations," *Fortune,* April 18, 2005.

"Poll: Bush Ratings Hit New Low," CBS News Poll, October 6, 2005.

"The Good Company: A Review of Corporate Social Responsibility," *The Economist,* January 22, 2005.

"Tough at the Top: A Survey of Corporate Leadership," *The Economist,* October 25, 2003.

"Barns' Storming," *The Economist,* March 12, 2005, p. 57.

ABB Annual Reports, ABB Corporate Communications Ltd., Dept. CC-BI, P.O. Box 8829, CH-8050, Zurich, Switzerland.

Aguilar, Francis, and Arvind Bambri. "Johnson & Johnson, Philosophy and Culture (A)," Harvard Business School Case Study 384-053, 1983.

Anders, George. "Homespun Strategist Offers Career Advice," *Wall Street Journal Online,* January 13, 2004.

Austen, Ian. "Lego Plays Hardball with Right to Bricks," *International Herald Tribune,* February 3, 2005, p. 11.

Barham, Kevin, and Claudia Heimer. "Creating the Globally Connected Corporation," *Financial Times Mastering Management,* June 1997, pp. 12–14.

Barney, Jay B. "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science* 32, no. 10 (1986): 1231–41.

Bartlett, Christopher A. "ABB's Relays Business: Building and Managing a Global Matrix," Harvard Business School Case Study 9-394-016, 1993.

Becker, Brian E., Mark A. Huselid, Peter S. Pickus, and Michael F. Spratt. "HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations," *Human Resource Management* 36, no. 1, (1997): 47.

Bennis, Warren, and James O'Toole. "How Business Schools Lost Their Way," *Harvard Business Review,* May 2005.

Berman, Shawn L., Andrew C. Wicks, Suresh Kotha, and Thomas M. Jones. "Does Stakeholder Orientation Matter?: The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance," *Academy of Management Journal* 42, no. 5 (October 1999).

Bertrand, Marianne, and Antoinette Schoar. "Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Policies," *Quarterly Journal of Economics* 118, no. 4 (November 2003): 1169–1208.

Bilefsky, Dan, and Anita Raghavan. "How ABB Tumbled Back Down to Earth," *Wall Street Journal Europe,* January 23, 2003.

Bilefsky, Dan, Goran Mijuk, and Brandon Mitchener. "In a Surprise Move, ABB Replaces CEO–Appointment of Successor to Centerman Raises Questions on Management," *Wall Street Journal Europe,* September 6, 2002.

Bing, Stanley. "Quantum Business," *Fortune,* October 4, 2004 p. 104.

Bloom, Nick, Stephen Dorgan, John Dowdy, John Van Reenen, and Tom Rippin. "Management Practices Across Firms and Nations," Centre for Economic Performance, London School of Economics, June 2005, p. 3.

Brown, Brad, and Susan Perry. "Removing the Financial Performance Halo from Fortune's Most Admired Companies," *Academy of Management Journal* 37, no. 5 (1994): 1347–59.

Buchanan, R. F. "Kmart Corporation–Company Report," Boston: Alex. Brown & Sons, Investext Group, October 9, 1990, p. 4.
Burrows, Peter. "Cisco's Comeback," *Business Week,* November 24, 2003, pp. 42–48.
Byrne, John A., and Ben Elgin. "Cisco Behind the Hype." *Business Week,* January 21, 2002.
Cappelli, Peter, and Anne Crocker-Hefter. "Distinctive Human Resources Are Firms' Core Competences," *Organizational Dynamics* 24 (1996): 7–21.
Carvajal, Doreen. "Champion in Hearts of Employees," *International Herald Tribune,* August 11, 2004, p. 11.
Christensen, Clayton M., and Michael E. Raynor. "Why Hard-Nosed Executives Should Care About Management Theory," *Harvard Business Review,* September 2003, pp. 67–74.
Clark, Nicola. "Fraying Brand Image at Britain's WH Smith," *International Herald Tribune,* April 26, 2004, p. 9.
Coggan, Philip. "World's Most Respected Companies," *Financial Times, Special Report,* November 18, 2005.
Cooper, William H. "Ubiquitous Halo," *Psychological Bulletin* 90, no. 2 (1981): 218–44.
De Jonquieres, Guy. "Europe's Most Respected Companies," *Financial Times,* September 18, 1996, p. 1 of survey.
Doonar, Joanna. "Brand MOT: Lego," *Brand Strategy,* February 10, 2004.
Downey, H. Kirk, Thomas Chacko, and James C. McElroy. "Attributions of the 'Causes' of Performance: A Constructive, Quasi-longitudinal Replication of the Staw (1975) Study," *Organizational Behavior and Human Performance* 24 (1979): 287–99.
Edmondson, Gail. "What He'll Do with Renault," *Business Week,* April 25, 2005, p. 19.
Edwards, Cliff. "Supercharging Silicon Valley," *Business Week,* October 4, 2004, p. 8.
——. "Inside Intel," *Business Week,* January 9, 2006, pp. 43–53.
Ekman, Ivar. "Lego Braces for Big Changes," *International Herald Tribune,* July 23, 2005, p. 9.
Elgin, Ben. "Carly's Challenge," *Business Week,* December 13, 2004, pp. 48–56.
Fleming, Charles. "New Chairman of ABB Aims to Tighten Business Focus," *Wall Street Journal Europe,* November 23, 2001.
Flower, Joe. "The Cisco Mantra," *Wired* 5.03 (March 1997).
Foley, Sharon. "Wal-Mart Stores, Inc.," Harvard Business School Case Study 9-794-024, rev 1996.
Fombrun, Charles, and Mark Shanley. "What Is in a Name?: Reputation Building and Corporate Strategy," *Academy of Management Journal* 33, no. 2 (1990): 233–58.

Garten, Jeffrey S. "Andy Grove Made the Elephant Dance," *Business Week*, April 11, 2005, p. 11.

Goldblatt, Henry. "Cisco's Secrets," *Fortune*, November 8, 1999.

Gomes, Lee. "Cisco Tops $100 Billion in Market Capital–Passing Milestone in 12 Years May Be Speed Record," *Wall Street Journal*, July 20, 1998.

Greene, Jay. "Troubling Exits at Microsoft," *Business Week*, September 26, 2005, pp. 53–60.

Hamel, Gary, and Liisa Välikangas. "The Quest for Resilience," *Harvard Business Review*, September 2003, p. 52.

Hammonds, Keith H. "Michael Porter's Big Ideas," *Fast Company*, March 2001, pp. 150–55.

Harper, Neil W. C., and S. Patrick Viguerie. "Are You *Too* Focused?," *McKinsey Quarterly, 2002 Special Edition: Risk and Resilience*, pp. 28–37.

Hjelt, Paola. "The World's Most Admired Companies," *Fortune*, March 8, 2004, pp. 30–37.

——. "The World's Most Admired Companies," *Fortune*, March 14, 2005, pp. 41–45.

Huselid, Mark A., Susan E. Jackson, and Randall S. Schuler. "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance," *Academy of Management Journal* 40, no. 1 (1997): 171–88.

Huselid, Mark A., and Brian E. Becker. "Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link," *Industrial Relations* 35, no. 3 (July 1996): 400–22.

Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli. "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing* 57 (July–August 1993): 53–70.

Karlgaard, Rich. "Interview with Percy Barnevik," *Forbes*, December 5, 1994, pp. 65–68.

Kennedy, Carol. "ABB: Model Merger for the New Europe," *Long Range Planning* 25, no. 5 (October 1992).

——. "ABB's Sun Rises in the East," *Director*, September 1996, pp. 40–44.

Kets de Vries, Manfred. "Leaders Who Make a Difference," *European Journal of Management* 14, no. 5 (1996): 486–93.

——. "Making a Giant Dance," *Across the Board* 31, no. 9 (October 1994): 27–32.

Kinetz, Erika. "Putting Away Childish Things," *International Herald Tribune*, April 2–3, 2005, pp. 16–17.

Kirby, Julia. "Toward a Theory of High Performance," *Harvard Business Review*, July–August 2005, pp. 30–39.

Kupfer, Andrew. "The Real King of the Internet," *Fortune*, September 1998.

Lester, Tom. "Learning How to Fail in Business," *Financial Times*, September 29, 2003.

Locke, Edwin A. "The Nature and Causes of Job Satisfaction," in M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976, pp. 1297–1349.

London, Simon. "J&J Stands Proudly by Its Leader's Words," *Financial Times*, August 31, 2004, p. 10.

Loomis, Carol J. "Why Carly's Big Bet Is Failing," *Fortune*, January 24, 2005.

Loveman, Gary. "Diamonds in the Data Mine," *Harvard Business Review*, May 2003, pp. 109–113.

MacCarthy, Clare. "Deputy Chief Sacked as Lego Tries to Rebuild," *Financial Times*, January 9, 2004, p. 25.

Manette, Nicole. "Cisco Fractures Its Own Fairy Tale," *Fortune*, May 14, 2001.

March, James G., and Robert I. Sutton. "Organizational Performance as a Dependent Variable," *Organization Science* 8, no. 6 (November–December 1997): 698–706.

March, James G., and Zur Shapira. "Managerial Perspectives on Risk and Risk-Taking," *Management Science* 33, (1987).

Markoff, John. "Papers Shed New Light on Microsoft Tactics," *International Herald Tribune*, March 25, 2004, p. 11.

——. "The Disco Ball of Failed Hopes and Other Tales from Inside Intel," *New York Times*, November 29, 2004.

McClenahen, John S. "Percy Barnevik and the ABBs of Competition," *Industry Week*, June 6, 1994, pp. 20–24.

McGahan, Anita M. "Competition, Strategy, and Business Performance," *California Management Review* 41, no. 3 (Spring 1999): 74–101.

——, and Michael E. Porter. "How Much Does Industry Matter, Really?," *Strategic Management Journal* 18, (1997): 15–30.

McGuire, Jean B., Thomas Schneeweis, and Ben Branch. "Perceptions of Firm Quality: A Cause or Result of Firm Performance?," *Journal of Management* 16, no. 1 (1990): 167–180.

Meindl, James R., Sanford B. Ehrlich, and Janet M. Dukerich. "The Romance of Leadership," *Administrative Science Quarterly* 30 (1985): 78–102.

Meindl, James R., and Sanford B. Ehrlich. "The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance," *Academy of Management Journal* 30, no. 1 (1987): 91–109.

Mijuk, Goran. "Pensions Case Against Ex-CEOs of ABB Is Ended," *Wall Street Journal Europe*, October 6, 2005.

Moore, Angela. "Mattel Earns Rise, but Barbie Sales Snag," Reuters, July 19, 2004.

Morosini, Piero. "ABB in the New Millenium: New Leadership, New Strategy, New Organization," IMD Case Study, 3-0829, 2000.

Morrison, Scott. "HP Sacks Chief Executive Fiorina but Stresses Strategy Will Not Be Changed," *Financial Times,* February 10, 2005, p. 1.

——. "HP Turns to NCR for Its New Chief," *Financial Times,* March 30, 2005, p. 1.

Narver, John C., and Stanley F. Slater. "The Effect of Market Orientation on Business Performance," *Journal of Marketing,* October 1990, pp. 20–35.

Nuttall, Chris. "Intel Inside Out: The Chip Industry Leader Adapts to Changing Consumer Demands," *Financial Times,* February 9, 2005, p. 15.

Orwell, George. "Notes on Nationalism," *England, Your England and Other Essays.* London: Secker & Warburg, 1945.

Perry, Nancy J. "America's Most Admired Corporations," *Fortune,* January 9, 1984.

Peters, Tom. "Tom Peters' True Confessions," *Fast Company,* December 2001, p. 90.

Platt, John R. "Strong Inference," *Science* 146, no. 3642, (October 16, 1964).

Porter, Michael E. "What Is Strategy?," *Harvard Business Review,* November–December 1996.

Quick, Rebecca. "Tiny Dogs and a Dream: Beating Cisco," *Wall Street Journal,* June 4, 1998.

Rapoport, Carla, and Kevin Moran. "A Tough Swede Invades the U.S.," *Fortune,* June 29, 1992, pp. 76–79.

Reinhardt, Andy. "Can Nokia Get the Wow Back?," *Business Week,* May 31, 2004, pp. 18–21.

——, and Peter Burrows. "Crunch Time for the High Tech Whiz," *Business Week,* April 28, 1997, p. 80.

Rosenzweig, Philip M. "What Do We Think Happened at ABB?: Pitfalls in Research About Firm Performance," *International Journal of Management and Decision Making* 5, no. 4 (2004): 267–81.

——. "Bill Gates and the Management of Microsoft," Harvard Business School Case Study, 1991.

Ruf, Bernadette M., Krishamurty Muralidhar, Robert M. Brown, Jay J. Janney, and Karen Paul. "An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective," *Journal of Business Ethics* 32, no. 2 (2001): 143–56.

Salancik, Gerald R., and James R. Meindl. "Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control," *Administrative Science Quarterly* 29 (1984): 238–54.

Santosus, Megan. "A Seasoned Performer," *CIO,* January 15, 1995.

Schares, Gail E. "Percy Barnevik's Global Crusade," *Business Week,* December 6, 1993, pp. 56–59.

Schlender, Brent. "Computing's Next Superpower," *Fortune,* May 12, 1997, pp. 64–71.
Schneider, Benjamin, Paul J. Hanges, D. Brent Smith, and Amy Nicole Salvaggio. "Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational, Financial, and Market Performance?," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 5 (October 2003): 836–51.
Serwer, Andy. "There's Something About Cisco," *Fortune,* May 15, 2000.
Simonian, Haig. "Optimistic ABB Turns the Corner," *Financial Times,* July 30, 2004.
Staw, Barry M. "Attribution of 'Causes' of Performance: A General Alternative Interpretation of Cross-Sectional Research on Organizations," *Organizational Behavior and Human Performance* 13 (1975): 414–32.
——, Pamela I. McKechnie, and Sheila M. Puffer. "The Justification of Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly* 28 (1983): 592–600.
Taylor, William. "The Logic of Global Business: An Interview with Percy Barnevik," *Harvard Business Review,* March–April 1991, pp. 91–105.
Tempest, Nicole, and Christian G. Kasper. "Cisco Systems, Inc.: Acquisition Integration for Manufacturing (A)," Harvard Business School Case Study 9-600-015, 1999.
Thorndike, Edward L. "A Constant Error in Psychological Ratings," *Journal of Applied Psychology* 4 (1920): 469–77.
Thurm, Scott. "Cisco Profit Before Charges Rises 33% as Revenue Growth Keeps Accelerating," *Wall Street Journal,* February 3, 1999.
——. "Joining the Fold: Under Cisco's Systems, Mergers Usually Work," *Wall Street Journal,* March 1, 2000.
——. "Superstar's Pace: Cisco Keeps Growing but Exactly How Fast Is Becoming an Issue—As Debate over Its Stock Mounts, the Outcome Could Have Big Ripples," *Wall Street Journal,* November 3, 2000.
Tichy, Noel, and Ram Charan. "The CEO as Coach: An Interview with AlliedSignal's Lawrence A. Bossidy," *Harvard Business Review,* March–April 1995.
Tomlinson, Richard, and Paola Hjelt. "Dethroning Percy Barnevik," *Fortune,* April 1, 2002, pp. 38–41.
Tversky, Amos, and Daniel Kahneman. "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases," *Science* 185 (1974): 1124–31.
Walczak, Lee, Richard S. Dunham, and Mike McNamee. "Selling the Ownership Society," *Business Week,* September 6–13, 2004.
Waring, Geoffrey F. "Industry Differences in the Persistence of Firm-Specific Returns," *American Economic Review,* December 1996, pp. 1253–65.
Wasserman, Noam, Nitin Nohria, and Bharat Anand. "When Does Lead-

ership Matter?: The Contingent Opportunities View of CEO Leadership," Harvard Business School working paper, 2001.
Weber, Joseph, Peter Burrows, and Michael Arndt. "Management Lessons from the Bust," *Business Week*, August 20, 2001.
Welch, David, and Dan Beucke. "Why GM's Plan Won't Work," *Business Week*, May 9, 2005.
Wiggins, Robert R., and Timothy W. Ruefli. "Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?," *Strategic Management Review* 26 (2005): 887–911.
Willer, Robb. "The Effects of Government-Issued Terror Warnings on Presidential Approval Ratings," *Current Research in Social Psychology* 10, no. 1 (2004).
Woodruff, David. "ABB Unveils New Board, Overhaul–Structural Plan Aims to Shift Focus from Products to Corporate Customers," *Wall Street Journal Europe*, January 12, 2001.
——. "Shares of ABB Slide 8.5% in Zurich on Disappointing Report of Results–New Chairman Vows to Boost Earnings, Revenue at Industrial Conglomerate," *Wall Street Journal Europe*, February 14, 2001.
——, and Almar Latour. "Barnevik Gets Harsh Verdict in Court of Public Opinion–Former ABB Chief Is Disgraced in Pension Row," *Wall Street Journal Europe*, February 18, 2002.
Yoffie, David B., and Mary Kwak. "Playing by the Rules: How Intel Avoids Antitrust Litigation," *Harvard Business Review*, June 2001, pp. 119–22.

شكر وتقدير

أود أن أشكر في البداية غولدن ادلر، الصديق والزميل العزيز في المعهد الدولي للتطوير الإداري، الذي سمعني أتحدث عن بعض موضوعات هذا الكتاب طيلة عدد من السنوات الماضية، فشجعني على كتابتها على الورق. قرأت زوجتي لورا، ووالدي مارك مسودة الفصول الأولى، وعلقا عليها، وشجعاني على المتابعة. كما قرأ زملاء آخرون مختلف الفصول وكانت ردة فعلهم حماسية: إنني أتقدم بالشكر من دان دينيسون وبيتر كيلينغ وجون والش. أشعر بامتنان عميق تجاه أولئك الذين قرؤوا المخطوط برمته بشكل متروٍ وتفصيلي (أكثر من مرة في بعض الأحيان)، وقدّموا لي العديد من النصائح المفيدة، المهمة، والهامشية: بيل فيشر، تومي لامانين، انيتا مكغاهان، مايكل رينور، مارك روزنزفيغ، توم فولمان. كما أعبر عن تقديري للوقت الذي قضوه، والاهتمام الذي أبدوه في تحدي افتراضاتي، والإشارة إلى أخطائي، وتركيز حدة تفكيري، وعرض أفكار لتحسين العمل. فالكتاب أصبح أفضل حالا بكثير نتيجة مساهماتهم.

كما أود أن أشكر المعهد الدولي للتطوير الإداري (في لوزان بسويسرا)، حيث أعمل عضوا في هيئة التدريس منذ العام 1996، واحد من المراكز العالمية

الـــرائدة للأبحاث والتدريس الإداري. فهو قبل كل شيء معهد عملي، يركز اهـــتمامه على أفكار التجارة والأعمال وتطبيقاها في الواقع الحقيقي. هذه الروح السائدة فيه شكّلت أرضية خصبة للتفكير الذي أدى إلى تأليف هذا الكـــتاب. أعبّر عن امتناني الكبير لقائدي المعهد خلال هذا العقد الأخير، بيتـــر لـــورانج وجـــيم الرت. كما أود أن أشكر زملائي في الكلية على صداقتهم ودعمهم، وعلى إتاحة الفرصة لي بالمساهمة بينما أحاول التوازن مـــع الحياة العائلية خارج الوطن. لن أجد العديد من المؤسسات التي تتخذ هـــذا الموقف المرن البناء؛ لكن المعهد فعل ذلك، ولذلك أدين وعائلتي له بالفضل.

قـــدّمت مارين فري المساعدة لي طيلة السنتين الماضيتين، حيث تابعت المقالات والكتب، وأعدت نسخا من المسودة، وأدارت المراسلات. فهي تجمع عـــدة خـــصال ارتـــبطت طويلا بالشعب السويسري - الكفاءة، والمعولية، والحـــصافة - مع غيرها من السمات التي أقدرها في أي شخص، بغض النظر عـــن جنسيته وهي: الشجاعة، والجرأة، وروح الدعابة مع مسحة من الدهاء. أما جون ايفانز، مدير مركز المعلومات في المعهد، وجميع موظفيه، فقد قدّموا لي مـــساعدة هائلـــة في جمع المقالات. لعب جون على وجه الخصوص دورا مفتاحيا في العمل مع ستاندارد أند بور لجمع البيانات من قاعدة كومبوستات، التي تناولتها في الفصلين السادس والسابع.

آمن دانييل بيال، وكيل النشر، بهذا المشروع منذ البداية، وكان شريكا رائعا طيلة العملية برمتها، من الاتصالات الأولى وحتى طبع الكتاب. بينما وفر فـــريد هيلز، في فري برس، العديد من الأفكار التي كانت محورية في التشكيل النهائـــي للمخطوط. أعبر عن تقديري وامتناني لما قدمه - هو ودانييل - من مـــشورة ودعم. فلولاهما لكنت ما أزال أتمتم لنفسي عن القصص والحكايات التي تتزيا بلبوس العلم. أشكر أيضا العديد من الأشخاص في فري برس الذين ساعدوا في تحرير وتصميم ونشر الكتاب، بمن فيهم مارك بيسر وفيل ميتكالف

ودافينا موك واريك فونتيسيلا.

قبل أن أختم، أود أن أعبّر بكلمة عن تقديري لبعض المدرسين الذين تركوا أبلغ الأثر في نفسي في الأوقات المهمة من حياتي. من مدرسة بيركلي الثانوية: دونالد شرامب وغوردون جاكسون (1945-1971)؛ ومن جامعة كاليفورنيا في سانتا باربرا: روي سافيون ووليام ابنستاين (1910-1976)؛ ومن جامعة بنسلفانيا: جون كيمبرلي وكينوين سميث وادوارد بومان (1925-1998). أعبر عن أخلص امتناني وشكري لهؤلاء جميعا على توجيههم وإرشادهم وعلى النموذج الذي جسدوه.

أخيرا، أود أن أشكر بشكل خاص زوجتي العزيزة لورا، التي أدركت مدى متعتي بهذا المشروع، ولم تتذمر بالشكوى حين كانت تستيقظ على صوت لوحة المفاتيح وهي تنقر في الغرفة المجاورة.

نبذة عن المؤلف

يعمل فيل روزنتسفيغ أستاذاً في المعهد الدولي للتطوير الإداري (في لوزان بسويسرا)، حيث يتعامل ويتعاون مع الشركات الرائدة المتعددة الجنسيات فيما يتعلّق بمسائل الاستراتيجية والتنظيم.

ولد روزنتسفيغ في شمال كاليفورنيا، ودرس الاقتصاد في جامعة كاليفورنيا في سانتا باربرا، وإدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس. وبعد ست سنوات قضاها في شركة هيوليت - باكارد، انتقل إلى فيلادلفيا حيث نال شهادة الدكتوراه من كلية وارتون (بجامعة بنسلفانيا) عام 1990. عمل أستاذاً في كلية هارفارد للأعمال ست سنوات قبل أن ينضم إلى المعهد الدولي للتطوير الإداري عام 1996. رزق فيل وزوجته بطفلين، توم وكارولين.

نبذة عن المترجم

تأسس **مركز ابن العماد للترجمة والتعريب** في دمشق عام 2005 ويترجم عن اللغات الإنكليزية والفرنسية والألمانية والإسبانية. ويقوم على نخبة من المترجمين المتمتعين بالكفاءة والخبرة العالية في الترجمة والتعريب وحسن صوغ المادة المترجمة بلغة عربية سليمة سلسة.

"ذهلت بالكتاب. فهو يستخدم الحجج التجريبية الدامغة لتحطيم الأساطير وتصديع الخرافات المنتشرة في الكتابات حول الإدارة، التي تستنتج عوامل النجاح دون تمحيص واستقصاء. يجب أن يعد واحداً من أهم كتب الإدارة التي صدرت حتى الآن، وترياقاً مضاداً لتلك الكتب الرائجة التي ألفها خبراء محنكون ومعلمون متمرسون وأتخموها باللغو الفارغ والحجج الساذجة".

نسيم نيكولاس طالب، مؤلف كتاب "خداع العشوائية: الدور الخفي للصدفة في الحياة والأسواق".

"في **تأثير الهالة**، قدّم لنا فيل روزنتسفيغ خدمة جليلة عبر كشف المسكوت عنه وقول ما لا يقال. أما تحليله الخارج على المعتقدات السائدة فيعد ترياقاً مرغوباً ضد ذلك النوع من المضمون السطحي، والساذج، والمبتذل، والمغالي في التبسيط، الذي يبدو أنه أصبح العملة الرائجة في العديد من الكتب الشائعة في عالم الأعمال. إنه الكتاب المناسب في الوقت المناسب".

جون كيمبرلي، وهنري باور، أستاذ دراسات المشاريع الحرة في كلية وارتون، جامعة بنسلفانيا.

"نادراً ما تضم كتب الأعمال والتجارة توليفة تجمع فهم العالم الواقعي مع الدقة العلمية. كتاب روزنتسفيغ استثناء بارز في هذا السياق: عمل رائع ومتفوق انتظرناه طويلاً".

فيليب تيتلوك، ولورين تايسون ميتشل، أستاذة القيادة والاتصالات، كلية هاس للأعمال، جامعة كاليفورنيا، بيركلي.

"لم يكتفِ روزنتسفيغ بالسخرية من جملة الكتابات الرديئة والعلم الفاسد في عالم الإدارة، بل شرح سبب الرداءة والفساد، وكيف يمكن استخلاص العبر والدروس منها، رغماً عن مساعي المؤلفين والكتاب".

جون كاي، صحفي في جريدة فاينشال تايمز، مؤلف كتاب "مصابيح دائمة الإضاءة: كيف ينير علم الاقتصاد العالم".

البيليوغرافيا . مواضيع عامة
الفلسفة، علم النفس
الدين وعلم اللاهوت
القانون والعلوم الاجتماعية والعلوم التربوية
العلوم الطبيعية والدقيقة/ التطبيقية
الفنون، والألعاب والرياضة
الأدب
التاريخ والجغرافيا وكتب السيرة

كلمة
KALIMA

الدار العربية للعلوم ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc.

288 صفحة
ISBN 978-9953-87-301-5
9 789953 873015

تصميم الغلاف : أيكون للدعاية والإعلان